

Repercussions de la crisi en el funcionament de les empreses

ORIOL AMAT

L'entorn de recessió en el qual s'està movent la nostra economia requereix canvis accelerats, i les empreses que no es moguin amb agilitat ho tindran molt difícil per a continuar tenint un espai en el mercat. En l'article s'exposen algunes consideracions en relació amb l'estructura financera que es necessita i els canvis que cal efectuar per a mantenir la capacitat de generar valor.

En primer lloc, es manifesta la importància de conèixer la situació en la qual es troba l'empresa per a definir les mesures que han de permetre millorar la probabilitat de continuar generant riquesa a llarg termini. Entre les diferents mesures s'incideix en la reestructuració financera per a garantir l'estabilitat necessària per a afrontar un període de caiguda de vendes, morositat i tensions de liquiditat. Es proposen mesures orientades a engegar una estratègia i un model de negoci adequat; i altres que permetin guanyar eficiència. Tot això exigeix una perspectiva que fugi del curt termini i exigeix també la complicitat d'accionistes, entitats de crèdit, directius, empleats i proveïdors.



Diagnòstic de l'empresa amb un enfocament a llarg termini

Per a determinar les mesures que una empresa pot considerar en èpoques de crisi, cal tenir una idea clara de la situació en la qual es troba. La recessió econòmica no afecta de la mateixa manera tots els sectors ni totes les empreses. En aquests moments, en plena crisi, hi ha sectors en una situació molt delicada (automòbil, construcció, comerç, banca...) i altres que continuen creixent (tecnologies de la informació i comunicació –TIC– i internet, serveis a les persones, salut, tercera edat, formació, empreses editorials...). Cal efectuar una anàlisi de l'entorn general i sectorial, i avaluar la posició en què es troba l'empresa, amb una perspectiva a llarg termini, en relació amb les seves fortaleces i debilitats i en relació amb les amenaces i oportunitats que es presenten. Quant a les fortaleces i debilitats, aquestes es poden dividir entre les de naturalesa qualitativa i les de tipus quantitatiu. Les primeres es refereixen al QUI (els propietaris, directius i empleats de l'empresa), QUÈ (sector d'activitat i productes que té l'empresa, competència...) i COM (operativa de l'empresa). Les segones són de tipus patrimonial, financer i econòmic.

En plena crisi hi ha sectors en una situació molt delicada (automòbil, construcció, comerç, banca...) i altres que continuen creixent (TIC), internet, serveis a les persones, salut, tercera edat, formació, empreses editorials...).

Atès que en anys de recessió tot és més difícil, és el moment en què és més important afrontar sense dilacions les debilitats. En síntesi, les diferents mesures proposades es resumeixen en les següents:

- Estructura financera sanejada per a evitar situacions d'insolvència i descapitalització.

► Estratègia i model de negoci adequats perquè els ingressos continuïn augmentant.

► Millora de l'eficiència perquè els costos siguin inferiors als ingressos i es generi valor.

L'enfocament a llarg termini és fonamental, ja que és molt difícil que l'empresa sigui generadora de riquesa de manera sostenible en el temps si es deixa dur pel curt termini. Aquest és el problema de moltes empreses que cotitzen a borsa, ja que el desig d'obtenir els millors resultats en el trimestre següent fa difícil optar per polítiques que necessiten temps per a generar valor. Seguidament, s'estudien amb detall quines són aquestes polítiques.

Estructura financera sanejada

Les finances són una part fonamental per a garantir la sostenibilitat de l'empresa en el temps. En moments de recessió cal preveure recursos per a resoldre els problemes que vagin sorgint. El punt zero de la revisió de l'empresa és comprovar que la situació financera és correcta per a afrontar una recessió. L'empresa ha de disposar d'una estructura financera adequada per a evitar que la gerència perdi concentració en relació amb el que realment és important: els productes, els clients, els empleats... En cas contrari, quan una empresa està atabalada per l'excés de deutes i per la dificultat d'atendre els seus pagaments, la gerència desatén el que pot generar competitivitat a llarg termini.

Tenint en compte que en èpoques de recessió la tresoreria pot quedar greument danyada, cal prendre les mesures oportunes per a assegurar que es podran atendre les obligacions de pagament sense problemes. Per a evitar aquesta situació s'ha de comprovar que els nivells de capitalització són els adequats i que els deutes a curt termini són digeribles. En termes generals, que poden variar en funció del sector econòmic en el qual operi l'empresa, es considera que el patrimoni net ha de representar al voltant del 40 % de tot el finançament. Per exemple, si comparem el nivell de

Gràfic 1. Nivell de capitalització d'empreses amb i sense problemes financers

Habitat	Habitat	Martinsa-Fadesa	Inditex	El Corte Inglés
Percentatge patrimoni net / actiu	8 %	18 %	61 %	58 %

Font: Elaboració pròpia amb dades de l'exercici 2007.

▲ Les empreses que tenen problemes financers i les que no en tenen, presenten diferències importants en els nivells de capitalització.

capitalització d'empreses que estan travessant seriosos problemes financers (Habitat i Martinsa-Fadesa) amb empreses que no tenen problemes d'aquest tipus (Inditex i El Corte Inglés), s'observen diferències importants.

Les finances són una part fonamental per a garantir la sostenibilitat de l'empresa en el temps.

En el cas d'Habitat i Martinsa-Fadesa, no és estrany que, en produir-se la punxada de la bombolla immobiliària i la congelació de la venda d'habitatge, aquestes empreses hagin tingut greus problemes de liquiditat, ja que la major part de les seves multimilionàries inversions en terrenys i promocions immobiliàries s'han finançat amb deutes a terminis molt curts.

Perquè l'estructura financera estigui sanejada és imprescindible que el patrimoni net representi una part important de tota la inversió i que, d'altra banda, els deutes a curt termini puguin ser atesos sense problemes pels actius corrents de l'empresa. Si el patrimoni net és insuficient, l'empresa haurà d'efectuar ampliacions de capital, obtenir subvencions de l'Administració o vendre actius. El problema és que en plena recessió no és fàcil vendre a bon preu. Els accionistes que siguin poc inclinats a ampliar capital han de considerar que, segurament, en els anys anteriors a la recessió, l'empresa va guanyar molts diners. Per tant, més que pensar exclusivament en les pèrdues de l'any actual, el que pot ser útil és veure quins

beneficis es van produir en els últims anys.

Encara que en plena recessió es generin pèrdues, si es calcula la mitjana de deu anys, per exemple, els nivells de beneficis poden ser suficients per a retribuir adequadament el capital invertit. A més de les mesures anteriors, si persisteixen les dificultats per a atendre els deutes a curt termini s'haurà de renegociar l'endeutament, bancari sobretot, i passar a llarg termini aquella part que no es podrà atendre en un termini curt.

Estratègia i model de negoci adequats

En el supòsit que es disposi d'una estructura financera sanejada, la direcció pot ocupar-se del que és realment important. És el moment d'apostar per la innovació per a:

- ▶ Revisar el pla estratègic i el model de negoci.
- ▶ Mantenir o modificar la cartera de productes i serveis oferts.

La revisió del pla estratègic i del model de negoci implica estar disposat a canviar, ja que en molts sectors el que funcionava fins fa molt poc ara ja no val. Competidors i clients actuen de manera diferent. Cal decidir en què vol destacar l'empresa amb relació als seus competidors, ja que no es pot ser el millor en tot ni dirigir-se a tots els clients amb tot tipus de productes. Les empreses que generen valor solen concentrar els seus

esforços per a ser capdavanter en determinats atributs, encara que siguin suficientment excel·lents en les altres dimensions que els clients valoren. Per exemple, Miguel Torres és capdavanter en innovació vitivinícola i màrqueting, però, ahora, té una gran imatge de marca, excel·lent qualitat, àmplia distribució per tot el món, aposta per la responsabilitat social corporativa...

L'empresa ha de decidir en què vol destacar, ja que no es pot ser el millor en tot ni dirigir-se a tots els clients amb tot tipus de productes.

Seguidament, es relacionen algunes de les estratègies de lideratge més habituals i diverses empreses que s'han distingit pel seu èxit en cadascuna:

- ▶ Lideratge en experiència per al consumidor: Starbucks, Harley Davidson, El Corte Inglés...
- ▶ Lideratge en imatge de marca: BMW, Louis Vuiton...
- ▶ Lideratge en innovació de producte: Miguel Torres, Danone, Zara, Mango, Tous...
- ▶ Lideratge en qualitat: Toyota, Lexus...
- ▶ Lideratge en posicionament: Tetra, Desigual...
- ▶ Lideratge en responsabilitat social corporativa: La Fageda, caixes d'estalvi...
- ▶ Lideratge en costos: IKEA, EasyJet, Dell, Bon Preu, Mercadona...

Altres oportunitats deriven del fet que, en anys de recessió, alguns competidors desapareixen. Per tant, les empreses que gaudeixin d'una posició sòlida poden ocupar una major quota de mercat. A més, les empreses que han estat conservadores en els anys de bonança és possible que es trobin en una posició en la qual els sobri liquiditat i tinguin un baix nivell d'endeutament. Llavors poden aprofitar-se de les oportunitats que porta la recessió.

Per exemple, poden comprar una empresa competidora, perquè enmig de la recessió segur que serà més barata que uns quants anys abans. En els darrers mesos, diverses empreses catalanes han adquirit empreses espanyoles o d'altres països i això els atorga una millor posició competitiva.

Per la rellevància dels costos en períodes de recessió, seguidament analitzem més en detall la temàtica de l'eficiència, que sempre ha d'estar present en l'empresa fins i tot en períodes de bonança econòmica.

Millora de l'eficiència

Com s'ha indicat, enmig de la recessió la major part de les empreses generen menys vendes i, en canvi, augmenta la morositat. Per tant, els beneficis es redueixen i la liquiditat també. És el moment de gestionar els costos i els actius de manera més eficient. Per a millorar l'eficiència existeixen múltiples enfocaments.

Eficiència basada en el disseny organitzatiu

L'organigrama i el disseny organitzatiu poden ser una font d'eficiència o de tot el contrari. En alguns casos, és útil dividir l'empresa en centres de costos o de beneficis per a augmentar la responsabilitat dels directors de cada departament. Cal avaluar fins a quin punt pot ajudar la descentralització o la centralització de funcions.

És el moment de gestionar els costos i els actius de manera més eficient.

La divisió de l'empresa en centres de beneficis permet introduir la lliure competència a nivell intern. Altres empreses utilitzen el concepte de centre d'excel·lència. Normalment això ho poden fer les multinacionals, ja que tenen diverses filials o centres diferents, la qual cosa els permet concentrar determinades activitats en la filial que ho fa millor.

Eficiència basada en la millora de la gestió dels costos i els pressupostos

El control de gestió pot ajudar en gran mesura a millorar l'eficiència en costos, ja que la primera tècnica que es pot utilitzar per a reduir costos és calcular-los. En els darrers anys, moltes empreses s'estan beneficiant de tècniques com l'ABC o el cost objectiu.

L'ABC, o sistema de costos basat en les activitats, aporta informació sobre el que costen les activitats i els processos que l'empresa porta a terme. Una vegada se'n coneix el cost, es pot determinar si l'activitat genera valor o no:

- ▶ L'activitat genera valor (algú està disposat a pagar per posseir-la).
- ▶ El cost és raonable: es pot continuar igual.
- ▶ El cost no és raonable: convé reduir-ne el cost, ja sigui amb una millora interna (reenginyeria...) o amb una externalització del procés.
- ▶ L'activitat no genera valor (ningú no està disposat a pagar per posseir-la).
- ▶ És possible que sigui convenient eliminar l'activitat.

D'altra banda, el cost objectiu consisteix a calcular el cost màxim d'un producte quan encara no s'ha dissenyat. Per a això, es parteix del preu de venda al qual els clients voldran comprar el producte. Aquesta informació s'obté a través d'estudis de mercat:

	Preu de venda objectiu de mercat
—	Marge de benefici desitjat
=	Cost objectiu

Una altra eina que es pot utilitzar per a guanyar eficiència en costos, és el pressupost de base zero. Quan convé optimitzar els costos, la tècnica del pressupost de base zero, que elimina el malbaratament, és d'una gran ajuda. El sistema consisteix a partir de zero en formular el pressupost del proper període, sense donar per bona l'estructura de costos existent fins al moment. La clau de l'èxit del model *low cost* ('baix cost') en alguns sectors, com el del moble, els hotels o les línies aèries, per exemple, està en la utilització d'aquests models de costos.

Enfocaments relacionats amb el balanç

A més dels plantejaments anteriors, les empreses poden dotar-se d'un balanç més adequat, ja que per a reduir costos convé aconseguir la màxima eficiència en l'ús d'actius, la qual cosa fa estrictament necessari el següent:

- ▶ Reducció de les inversions, llogant en lloc de comprar o venent els actius que no siguin imprescindibles.
- ▶ Reducció d'existències (en el moment, produir mentre es transporta, reducció d'espai d'emmagatzematge...).

A l'hora de reduir costos convé aconseguir la màxima eficiència en l'ús d'actius.

- ▶ Reducció del cicle de maduració, és a dir, del termini que transcorre des que es compren les primeres matèries fins que es ven i es cobra dels clients.
- ▶ Reduir saldos dels clients mitjançant tècniques de gestió de crèdit (*credit management*).
- ▶ Gestió de la tresoreria (*cash management*) per a reduir els saldos ociosos i minimitzar els descoberts en compte.
- ▶ Reducció del cost del passiu (desintermediació...).

Enfocaments relacionats amb el compte de pèrdues i guanys

Finalment, per a completar les tècniques de reducció de costos, s'enumeren les que estan més relacionades amb el compte de pèrdues i guanys:

- ▶ Transformar costos en ingressos. És el que fan les línies aèries de baix cost quan eliminen el menjar gratuït i el substitueixen per la venda de productes durant el vol.
- ▶ Reducció del cost dels materials (planificació de comandes, reduir components, contractes a llarg termini, cooperació amb altres empreses...). En èpoques de recessió és quan és possible plantejar les negociacions per a aconseguir rebaixes importants, ja que als proveïdors els interessa frenar la caiguda de vendes i, alhora, garantir la fidelitat del client amb contractes a llarg termini.
- ▶ Concentrar-se en pocs però bons proveïdors i establir-hi relacions a llarg termini.
- ▶ Passar costos fixos a variables per a aconseguir una estructura més flexible.
- ▶ Aprofitar o vendre residus. El cost de transport i destrucció dels residus en transforma en un ingrés en vendre'ls.

Cal concentrar-se en pocs però bons proveïdors i establir-hi relacions a llarg termini.

- ▶ Consultories de reducció de costos (energia, estructura...). Normalment, aquestes consultories cobren sobre la base d'un percentatge de la reducció de costos aconseguida.
- ▶ Que el client faci una part dels processos. Això és el que fan les entitats de crèdit amb els caixers automàtics o internet i també IKEA, ja que el client fa l'autoservei, el transport, el muntatge...
- ▶ Utilitzar les noves tecnologies per a abaratir processos. Per exemple, venent per internet sense necessitat de distribuïdors.

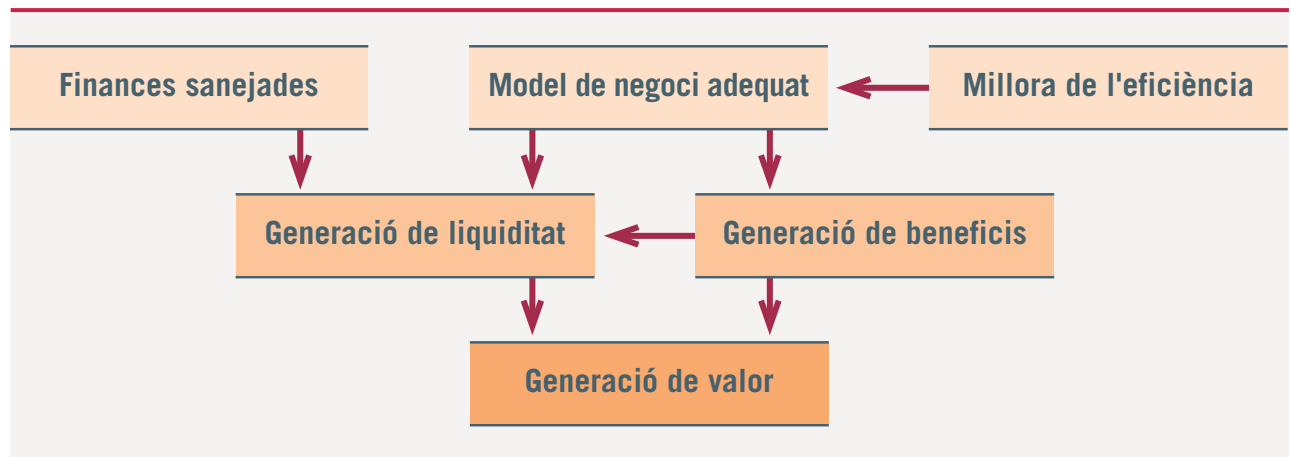
- ▶ Reduir els costos de mala qualitat amb la millora contínua i la qualitat total.

Política de recursos humans amb ètica i visió a llarg termini

La necessitat d'una gestió més fina afecta, en la majoria dels casos, totes les persones que treballen en l'empresa. Qualsevol empresa ha d'assegurar-se que compta amb les persones adequades per a afrontar un present i un futur cada vegada més complexos. Tot el que s'ha indicat en apartats anteriors d'aquest article afecta les persones, ja que cal revisar el següent:

- ▶ Adequació de cada persona a les necessitats de l'empresa.
- ▶ Identificació de funcions i tasques que s'han de fer i no fa ningú.
- ▶ Replantejament de funcions i tasques que ja no són necessàries.
- ▶ Necessitats de formació.
- ▶ Sistemes retributius adaptats a la nova situació: incentius a la reducció de costos, incentius als suggeriments de millora contínua...

Tot això exigeix la complicitat de les persones. És el moment del lideratge, ja que en les fases de recessió és quan la qualitat dels equips humans és fonamental. La millora de la competitivitat i l'eficiència exigeix la complicitat de tots els col·laboradors de l'empresa. Per a això es necessiten plantejaments que entenguin les relacions amb les persones amb ètica i un enfocament a llarg termini. És fàcil reduir plantilla quan les vendes baixen, però el veritable repte és aconseguir que es prenguin les mesures oportunes perquè tots els empleats tinguin un futur en l'empresa, encara que sigui a costa de revisions en les condicions laborals o amb programes de formació que permetin que els empleats puguin adaptar-se a les necessitats

Gràfic 2. Consideracions per a aconseguir que l'empresa millori

Font: Elaboració pròpia.

▲ Per millorar la generació de riquesa, cal fugir del curt termini que limita enormement les possibilitats de l'empresa.

canviants del mercat. La política de recursos humans ha de ser coherent al llarg de la vida de l'empresa. No es pot dir que les persones són el més important de l'empresa i quan comença la recessió començar a acomiadar.

És el moment del lideratge, ja que en les fases de recessió és quan la qualitat dels equips humans és fonamental.

En el tema retributiu també es pot veure reflectida la **responsabilitat social corporativa (RSC)**. En algunes empreses que compten amb excel·lents informes d'RSC, els alts directius perceben retribucions que són cent o més vegades superiors a les d'alguns empleats. A més, acostumen a ser directius amb contractes blindats. Es tracta de desequilibris que poden fer més difícil aconseguir la complicitat dels empleats quan convé fer esforços per a millorar la competitivitat. En els darrers mesos, s'han posat en evidència situacions de desequilibri sobretot en el sector financer, ja que, d'una banda, alguns bancs rebien ajudes de l'estat, però, de l'altra, es pagaven primes multimilionàries als seus directius. Sembla que no és

coherent que convisquin situacions financeres delicades amb ajuts estatals i primes abusives per a directius. I el tema és més rellevant quan tot apunta que els sistemes d'incentius desenfocats poden haver estat un dels determinants de les males pràctiques del sector financer en els darrers anys. En els anys 2005, 2006 i 2007, quan hi havia indicis clars de bombolla al sector immobiliari, els bancs continuaven incentivant els seus dirigents per tal de fer encara més hipoteques i així incrementar els beneficis a curt termini, la qual cosa va produir l'efecte pervers de conduir les entitats a una situació molt delicada poc després.

Una situació de recessió important pot fer més evidents els desequilibris en les retribucions de directius i administradors. Per tant, cal revisar aquestes retribucions per tal que siguin coherents amb tot l'esquema retributiu de l'empresa i també amb els resultats obtinguts.

Conclusions

En aquest article s'han proposat algunes consideracions per a aconseguir que l'empresa millori la seva generació de riquesa. Com a punt de partida

s'ha incidit en una reestructuració financera que permeti garantir l'estabilitat necessària per a afrontar un període de caiguda de vendes, morositat i tensions de liquiditat. En molts casos, serà necessari efectuar ampliacions de capital i renegociar l'endeutament per a disposar d'unes finances sanejades.

En segon lloc, s'ha proposat replantejar l'estratègia de l'empresa i el seu model de negoci, ja que en la majoria de sectors les actuacions de clients i competidors fan que la innovació sigui imprescindible per a continuar tenint un espai en el mercat. Finalment, s'han proposat mesures per a millorar l'eficiència de l'empresa en la gestió de costos, actius i altres recursos. Aquestes mesures, que

exigeixen bones negociacions i la complicitat d'accionistes, entitats de crèdit, directius, empleats i proveïdors, poden permetre que l'empresa continuï generant valor.

L'horitzó des del qual s'han de plantejar aquests enfocaments és fonamental, ja que cal fugir del curt termini que limita enormement les possibilitats de l'empresa. En aquest context, el valor és una magnitud relativa al llarg termini i no tan sols al benefici a curt termini que tant perjudica moltes de les empreses que cotitzen en borsa, ja que la perspectiva d'immediatesa de moltes de les seves actuacions produeix un efecte pervers que dificulta la generació de riquesa i la sostenibilitat a llarg termini.

ORIOL AMAT

Doctor en Ciències Econòmiques.

Catedràtic d'Economia Financera i Comptabilitat de la UPF.

És director del Master en Direcció Financera i Comptable del DEC (UPF), i ha estat professor visitant en diverses universitats europees, americanes i de Nova Zelanda.

També és membre de la Junta de Govern del Col·legi d'Economistes de Catalunya, vicepresident de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID) i membre de la junta directiva de l'Institut Ignasi Villalonga d'Economia i Empresa.

Membre del Consell Editorial de *Paradigmes*.



Bibliografia

ACCID (2007). «Noves tendències en control i comptabilitat de gestió». *Revista de Comptabilitat i Direcció*. Barcelona: Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.

ACCID (2008). «Innovació». *Revista de Comptabilitat i Direcció*. Barcelona: Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.

GENERALITAT DE CATALUNYA (2008). *Anàlisi d'estats financers de la indústria catalana*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia.

MAGRETTA, J. (2002). «Why Business Models Matter». *Harvard Business Review*, maig.

RICART, J.E. (2007). *Competing Through Business Models*. IESE Business School.

ROCAFORT, A. (2008). *Contabilidad de costes*. Barcelona: Profit Editorial.