

Pròleg.....	9
Agraïments .....	13
Introducció .....	15
Antecedents .....	21
Producte interior brut (PIB) .....	21
Els ingressos i les despeses de l'Estat .....	22
El deute públic.....	23
El dèficit públic .....	26
El consum privat.....	28
El sector exterior .....	29
L'endeutament dels particulars .....	29
L'atur.....	36
La població a Espanya.....	40
El teixit empresarial.....	41
Les entitats financeres .....	42
L'Administració pública .....	46
És l'hora de les solucions .....	49
Consideracions prèvies en l'anàlisi d'una crisi .....	59
Tipus de crisis .....	59
Les actituds.....	67
Els objectius (amb ferro roent!).....	71
L'opció del concurs de creditors.....	73
Indicadors clau .....	75
Dades del compte de pèrdues i guanys.....	76
Dades del balanç de situació.....	89

La reestructuració financera .....	101
“Cash is the king” .....	101
Les entitats financeres .....	105
La previsió de tresoreria .....	109
Anàlisi del compte de pèrdues i guanys .....	120
Les vendes .....	121
Costos operatius.....	123
Despeses de funcionament.....	125
La reestructuració econòmica. L'estratègia.....	133
Model de negoci.....	137
L'aportació de valor.....	139
L'equip de treball, el lideratge, les actituds.....	140
Proveïdors.....	145
La reestructuració anímica .....	147
Conclusions .....	153
Tipus de crisi.....	156
Les actituds.....	157
Els objectius (amb ferro roent).....	158
El concurs de creditors.....	158
Indicadors clau.....	159
La reestructuració financera .....	159
La reestructuració estratègica.....	160
La reestructuració anímica .....	161
Referències bibliogràfiques .....	163

Conec a en Ramon Badia des de fa dècades. Vàrem coincidir a la facultat i a l'empresa. En ambdues àrees es caracteritzà sempre per la claredat, el rigor tècnic i la profunditat dels seus enfocaments. La capacitat de destacar en els tres àmbits és rara i, tanmateix, és necessària per resoldre els problemes i suggerir una orientació adequada. Ho és sempre perquè cada decisió econòmica afecta gairebé totes les facetes de la vida empresarial, però és encara més rellevant en una situació crítica com l'actual.

En concordança amb ell mateix ens ofereix un llibre que uneix la seva claredat en la presentació amb el que és rellevant en aquest moment. Explica el que entén que és important i la situació de les empreses. Segueix amb l'explicació de l'origen de la situació present i d'aquí passa a explicar les diferents variants de la crisi, l'enfocament i els objectius, els concursos de creditors i altres dades rellevants. Una vegada ha aportat al lector les eines imprescindibles, explica el seu ús en els tres àmbits d'actuació: la reestructuració financera, l'econòmica i l'anímica. A l'últim afegeix unes conclusions i les fonts en què es recolza. Però això no és tot. En Ramon és una persona que veu el que hi ha i d'on ve, que anticipa l'impacte de cada cosa en el que és més immediat i en el futur, en l'empresa i en les seves relacions. Il·lustra el que diu, treu les conclusions de cada tema i sap expressar-les en frases curtes i contundents, el que conjuga l'experiència dels pràctics amb la precisió dels bons professors.

Les crisis són una companyia que ha anat sempre de bracet amb la humanitat. Aquesta canvia contínuament i el mateix fan les crisis, a les quals es pot aplicar el que els nord-americans diuen que cal portar a les bodes: quelcom nou, quelcom vell, quelcom manllevat i quelcom blau. La crisi actual es caracteritza per la seva profunditat, amplitud i la seva resistència que recolza sobre canvis sobtats. A Espanya, abans de l'adopció de l'euro, les empreses tenien un palanquejament financer molt inferior als que existien a França, Itàlia i Alemanya, entre altres països. Amb la moneda única, l'accés al crèdit fou més fàcil i barat, amb què empreses, famílies, entitats financeres i administracions públiques es deixaren portar per la marejada de l'endeutament, tolerada mentre augmentaven l'ocupació i les rendes. No es tingué en compte que, a mesura que tot creix, els preus es disparen, per facilitar les importacions i acabar amb la insolvència generalitzada, augmenta l'atur, fins arribar a la taxa més alta d'Europa i del món desenvolupat, apareix la dificultat de l'accés al crèdit, etc.

Algunes de les solucions que, més bé o més malament, funcionaven, com els processos concursals, als quals Ramon presta atenció, donaren un salt —que en molts casos fou mortal—: a Catalunya augmentaren de 214 concursos el 2005 fins als 1.507 concursos el 2011. A Espanya, en el mateix període es passà de 1.001 a 6.755. La recuperació de les empreses viables i la creació d'altres de noves és molt complexa, especialment a Espanya, fins al punt que el Banc Mundial, en el seu informe Doing Business 2012, considera que del conjunt de la Unió Europea, és a Espanya on es necessiten vint-i-vuit dies per constituir una empresa (termini que només supera Polònia amb trenta-dos dies) i a més és un país on s'exigeixen deu tràmits, només igualat per Grècia i no superat per cap altre. Si afegim la restricció creditícia, la pressió fiscal, l'estancament —o reducció— del consum i la devaluació interior, és a dir, la necessitat de recuperar

la competitivitat amb l'estranger sense alterar la paritat de la moneda, es comencen a entendre les dificultats de mantenir la presència de la vida empresarial i la conveniència d'una bona guia, com la d'en Ramon Badia que assenyalava els indicadors, les accions, els objectius, la relació amb els subministradors i compradors, la creació i el manteniment d'equips de treball eficaços i, en definitiva, de la creació de valor.

La immensa majoria de les empreses espanyoles són petites. Un 93% tenen menys de deu assalariats davant el 83% de mitjana de l'OCDE. El conjunt de les petites i mitjanes empreses aporten el 78% de l'ocupació total a Espanya davant el 60,4% d'Alemanya i el 47,3% dels Estats Units. Ara, les petites i mitjanes empreses tenen més dificultats que mai, són les més vulnerables davant la crisi però també són el destinatari principal del llibre d'en Badia. Tant de bo hi trobin el seu camí i obtinguin l'orientació que els sigui útil.

Joaquín TRIGO PORTELA

DG Instituto de Estudios Económicos

# INTRODUCCIÓ



El món de l'empresa. Apassionant! Incorpora múltiples factors que el fan realment engrescador. Es barreja la il·lusió d'un projecte, la visió que cal posar per dibuixar un escenari futur, l'esforç que cal esmerçar per l'assoliment dels objectius marcats, com vèncer la incertesa dels dubtes, el compromís, l'equip de treball i les xarxes de relació professional, però també personal, que es construeixen mentre fem camí en aquest món. Una balança on es contrapesen necessàriament els èxits i els fracassos, l'assoliment dels objectius i la lluita per a la seva obtenció.

Actualment, el món de l'empresa viu en un entorn en transformació. Els canvis, sota la denominació de crisi, ens obliguen a adaptar-nos, a reinventar-nos. En aquest punt caldrà disposar d'eines que ens ajudin a diagnosticar i a prendre decisions, sovint doloroses, que tenen com a primer objectiu la supervivència i, més enllà, la consolidació d'una iniciativa emprenedora que involucra molta gent. Caldrà dotar-nos, doncs, d'aquestes eines i també d'una dosi d'il·lusió i perseverança molt gran. Tot és possible! No hi ha límits! Visquem aquesta experiència des de la responsabilitat i la passió per una feina excel·lent.

El present llibre pretén ser una guia completa que, a tall de manual, serveixi a l'empresa com a marc de referència per a diagnosticar sobre l'evolució del seu negoci, com a eina per a anticipar circumstàncies negatives i base per a confeccionar un pla d'acció per a evitar o ajudar aquelles empreses a frenar, en la mesura del que sigui possible, el procés de desaparició que viuen.

Una empresa pot semblar forta per fora però estar ja immersa en un procés de declivi, en perill. Com en una malaltia, és més difícil de detectar i més fàcil de curar en els primers estadis, i més fàcil de detectar però més difícil de curar en fases més avançades.

Tota empresa, per gran i poderosa que sigui, és vulnerable i no hi ha cap llei ni cap precedent que afirmi que té una protecció davant de la crisi. No importa el que s'hagi assolit, quant de poder i riquesa hagi generat. Cada dia és un nou dia on l'empresa s'haurà de guanyar el dret a conquerir una part del mercat. De fet, si analitzem les cinc-cents empreses més importants del món en la publicació del rànquing Fortune 500 el 1983 i les comparem amb les de 2002, veurem com un 33% d'aquestes ha desaparegut.

Cal destacar, de manera important, que l'objectiu se centra en les petites i mitjanes empreses (pimes) així com les microempreses. S'ha decidit centrar el llibre en el context d'aquest tipus d'empreses perquè són una part molt important del teixit empresarial i que, per la seva dimensió, són una part molt feble en aquest entorn de crisi, perquè no poden disposar d'una forta capacitat de negociació davant els diferents agents econòmics amb els quals interacciona, és a dir: entitats financeres, treballadors, administracions públiques, clients i assessorament extern. Sense oblidar que, a causa de la seva dimensió i gran atomització, lluny de l'anomenat risc sistèmic, passa a ser, paradoxalment, la gran oblidada de les mesures que s'estan duent a terme actualment des de les administracions. També, com insistirem al llarg d'aquest llibre, la petita i mitjana empresa molt sovint presenta carències en la qualitat de la informació econòmica que genera el propi negoci i de l'entorn. Sigui perquè no dóna prou importància a la confecció i anàlisi de les dades; sigui perquè hi ha una limitació a l'accés a un assessorament intern o extern qualificat.

Els criteris de la Comissió Europea per classificar les microempreses són tenir fins a deu empleats i generar dos

milions d'euros de volum de negoci o actiu. Per classificar les pimes s'utilitzen els criteris de menys de cinquanta treballadors i fins a deu milions d'euros de volum de negoci o actiu. En l'Informe Anual 2010 de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) s'assenyala que a Espanya hi ha 2,7 milions d'empreses, de les quals un 99,9% són petites i mitjanes, mentre que només un 0,1% són empreses classificades com a grans empreses. L'informe també indica que les pimes generen un 78% de l'ocupació i un 68% de valor afegit. A més, destaquen les microempreses amb un 37,7% de l'ocupació i un 26,5% de valor afegit, davant el 30% i el 21%, respectivament, de la Unió Europea. Es constata així que la petita i mitjana empresa esdevé una protagonista cabdal, en termes d'aportació a la producció i ocupació del nostre país.

Les empreses més petites s'enfronten en aquests moments a uns reptes especialment exigents quant a les seves possibilitats i condicions de finançament futures. En particular, la previsible persistència en la moderació del flux de crèdit bancari iniciada amb la crisi, juntament amb la progressiva posada en marxa d'un marc prudencial més estricte, apunten a una reduïda capacitat d'intermediació del sector bancari que és més acusada en el cas del crèdit destinat a les pimes. Aquest fet pren especial rellevància si tenim en compte que, com veurem, són les entitats financeres la principal font d'obtenció de diners per a les petites i mitjanes empreses.

Adicionalment, el consum s'ha ressentit d'una manera molt important. Les diferents administracions públiques estan posant en pràctica fortes mesures de contenció de la despesa i de la inversió. Unes mesures que persistiran en els propers anys si tenim en compte la reforma constitucional d'estabilitat pressupostària, feta l'agost de 2011, per la qual s'estableix que Espanya se cenyirà als objectius de dèficit que fixi la Unió Europea. Xifres molt properes al zero que anticipen la insistència en la reducció ja iniciada de la despesa. A més,



l'entorn actual, amb una xifra rècord d'aturats, no convida a anticipar increments en el consum ni d'expectatives futures per part del consumidor i, amb aquestes, les de les empreses. Fets que amenacen fortament el volum d'activitat.

Les expectatives en el món econòmic juguen un paper determinant i condicionen l'activitat. La decisió de despesa, sigui en consum o en inversió, es conjuga amb com s'interpreten els esdeveniments futurs. El futur és incert i les decisions sobre aquest es prenen en el present. En la mesura que atorguem confiança sobre el desenvolupament positiu en el futur proper, ens inclinarem pel consum i la inversió. En la mesura que no sigui així, posposarem aquesta decisió. Hi ha qui parla d'una crisi de confiança. És ben cert que assistim, gairebé diàriament, a noves notícies que, per negatives, afecten precisament la confiança, les expectatives sobre el futur, creen dubtes i paralitzen així les decisions sobre la despesa.

El fet de diagnosticar adequadament és de vital importància. Una bona anàlisi inicial permetrà encertar les decisions. El diagnòstic es deriva de l'aplicació de determinades tècniques i d'una metodologia específica que permet, a partir de les dades històriques i recents, anticipar l'evolució futura de les principals magnituds de l'empresa.

El diagnòstic ens informarà sobre quines han estat les causes que han originat la situació actual, quines són les debilitats que té l'empresa i com està interactuant i es veu afectada pel seu context, tant macroeconòmic com respecte de l'entorn més immediat.

Amb aquest diagnòstic ens serà possible arribar a determinar un pronòstic de l'evolució futura de l'empresa. I aquest ens servirà com a termòmetre en comparar-lo amb la realitat i contrastar, en la pràctica real, la consecució o no de les millores plantejades. Aquest fet ens permetrà tenir informació adequada per la presa de decisions de manera puntual i anticipada, i possibilitar així, a l'empresa i a l'empresari,

l'assoliment dels objectius plantejats, salvaguardar el patrimoni i participar d'una iniciativa generadora de valor. Amb aquestes eines, serem capaços de centrar la nostra atenció sobre els aspectes essencials, per dedicar el nostre valuós temps i els nostres recursos a l'eliminació de riscos crítics.

Metodològicament, en el llibre s'acredita, amb determinades dades rellevants, en quin entorn econòmic està operant actualment l'empresa. S'ha relacionat cada àrea o fase que es produeix en un escenari de crisi, s'han identificat els components de cadascuna i s'ha valorat la seva oportunitat de millora, categoritzant, ordenant els suggeriments per prioritats.

S'ha donat una dimensió tècnica a la identificació i solució dels principals aspectes d'una crisi posant en relleu també que el paquet de mesures que cal dur a terme es produeix, necessàriament, amb un equip integrat i motivat. Entenent com a equip els diferents agents que es veuen involucrats en l'acció d'una empresa: treballadors, clients, proveïdors, entitats financeres i administracions públiques.

S'ha volgut considerar també els aspectes vinculats a la posició anímica del promotor i de l'equip de treball, en considerar que les mesures que cal dur a terme han de gaudir, de manera indispensable, d'una actitud victoriosa i confiada en les nostres pròpies possibilitats. En aquest apartat s'ha aportat un esquema de les pautes de comportament i del seu sistema de funcionament.

El plantejament neix fruit de les pròpies experiències personals en el món laboral durant més de divuit anys. Experiències que, per intenses, m'han ajudat enormement a construir una metodologia contrastada per encarar una determinada transformació d'una empresa. També, de les converses mantingudes amb molts empresaris i altres persones vinculades al món empresarial i acadèmic, que m'han aportat alhora les seves pròpies experiències i els seus neguits perquè són els protagonistes, en primera persona, de les decisions que s'han de prendre diàriament al capdavant d'una iniciativa.

El llibre també s'ha basat en l'estudi de múltiples referències bibliogràfiques d'autors que han desenvolupat models pràctics, en resposta a determinades situacions de l'empresa.

La vocació d'aquest llibre és aportar un granet de sorra i que serveixi d'ajuda a totes aquelles petites i mitjanes empreses que cerquin una guia que els serveixi de base per entendre què els està passant i com han d'actuar per superar una determinada adversitat. Des de la necessària humilitat, espero haver estat capaç d'aportar encara que sigui una única i petita idea, que sigui d'ajut per reconduir les situacions i per transformar la nostra realitat.

## ANTECEDENTS



Actualment el món econòmic viu una recessió sense precedents. La crisi té una afectació mundial molt important i qüestiona les dinàmiques de treball que fins ara s'han desenvolupat.

Detallarem en aquest capítol tot un seguit de dades i indicadors rellevants que configuren el context econòmic que actualment viu Espanya. Per més que la majoria de les dades que es mostraran pertanyen a un àmbit macroeconòmic, no podem obviar que aquestes produeixen uns efectes determinants en l'acció diària de la petita i mitjana empresa. Identificarem doncs aquestes dades, per tal que ens serveixin com a marc de referència.

### Producte interior brut (PIB)

Al moment d'escriure aquestes línies es publiquen les dades referents al Producte Interior Brut d'Espanya. Aquest, a maig del 2012, mostra una caiguda del 0,4% intertrimestral, situant la taxa de variació anual en un -0,5%. En el món econòmic existeix el consens d'atorgar la classificació de recessió a l'evolució d'una economia nacional quan es dona, durant dos trimestres consecutius, una variació negativa en la valoració econòmica del que es produeix en un país (producte interior brut). La primera recessió es registrà el quart trimestre de 2008 i no se superà fins el primer trimestre de 2010, quan el PIB avançà un 0,2%. Gairebé dos anys després (set trimestres), de nou, l'economia espanyola mostra signes evidents d'estancament.