

sectors poc exposats... «Ens van començar a mirar amb lupa», es lamenta París.

El desconcert i malestar del director general de Genebre és el mateix que el de molts gestors d'empresa catalans en el moment de l'esclat de la crisi financera. Joan Tristany descriu aquell moment d'una manera molt gràfica: «Ens van acostar els pals de la porteria.» De sobte, es va perdre la folgança que havien gaudit fins aquell moment i el codi de la comunicació també es va alterar. Josep Castellà, economista i coordinador de la xarxa de consultors de Pimec, explica que el primer que va percebre l'empresari en la seva nova relació amb les entitats financeres és un canvi en el llenguatge: «S'abandona la forma planera i directa de parlar i s'adopta un llenguatge tècnic acompanyat de demandes d'estudis i paràmetres sobre la salut financera de l'empresa, que l'empresari no entén.» El context econòmic havia canviat i els responsables de gestió del risc de les entitats havien passat a la primera línia d'actuació, relegant a un segon pla el director de l'oficina bancària. Alguns d'aquests directors tenien un perfil bàsicament comercial, que havia estat molt útil en la fase expansiva, però que no era el que es necessitava en el nou entorn d'alt risc. Aquesta reorganització funcional que algunes entitats van dur a terme en el punt àlgid de la crisi, va comportar un veritable maldecap financer a moltes empreses.

Castellà explica el cas d'una firma industrial del metall amb una facturació de 20 milions d'euros que havia dipositat tal confiança en el director de la sucursal de l'entitat financera de la qual eren clients que pràcticament es podria dir que feia les funcions de responsable financer de la companyia. Un dia van rebre una negativa a una sol·licitud de préstec que havien presentat i en demanar una justificació descobreixen que el director de l'oficina havia

estat substituït: «Es van quedar sense director financer», afirma Castellà. El cas d'aquesta empresa no és una excepció, més aviat era la norma d'una part important de les petites empreses, que per la seva dimensió, no tenia una mínima estructura de gestió financera, però, i això és el més sorprenent, també ho era en moltes empreses amb una dimensió mitjana, segons explica



En l'esclat de la crisi, part de les empreses no coneixien les seves finances

FRAN DE LA TORRE
DEPARTAMENT FINANCER DE PIMEC

Fran de la Torre, director del departament financer i de consultoria estratègica de Pimec: «La conseqüència és que en el moment que esclata la crisi, bona part de les empreses tenien un desconeixement total de les seves finances i confiaven en el director de l'oficina, l'actuació del qual estava condicionada per bonus i variables.»

REDIMENSIÓ. Aquest model de gestió de les finances empresarials és el que entra en crisi el 2008. En una primera fase, l'esforç de les empreses es va concentrar en aturar l'impacte inicial, redimensionant l'estructura a la nova realitat, reduint costos i a vegades plantilles i posposant plans de creixement. En molts casos, els baixos nivells de capitalització van fer que les empreses, sense recursos propis ni aliens, no aguantessin el cop i haguessin de tancar en fases inicials o posteriors de la crisi. La sagnia ha estat important. La resta s'han adaptat a un entorn de diners escàs i noves regles de joc.

Un cop superat el desconcert

inicial, es tracta de refer les finances empresarials, sobre la base d'un control més directe, una gestió més rigorosa, una aposta per l'austeritat i una diversificació de les fonts de finançament, sense oblidar la necessitat de reduir l'exposició al risc que suposa l'endeutament excessiu. La idea és que ja ningú no regala res i que cal guanyar-se la confiança del sector financer per la via de la rigorositat en la gestió. Almenys aquesta és la teoria.

La xarxa de mediació financera creada el 2008 per Pimec per ajudar els empresaris a afrontar aquest escenari de restricció creditícia és també un instrument molt vàlid per analitzar l'evolució real de la petita i mitjana empresa en termes de gestió financera. Al cap de poc de crear el servei i parlar amb empresaris i entitats financeres i escoltar les seves raons, van veure que la seva funció no havia de ser fer de mediadors sinó que la seva utilitat era posar ordre en la gestió financera de les empreses: «Per fer operacions en l'actual escenari econòmic cal fixar objectius i fer una planificació financera, no hi ha drecera possible», diu Fran de la Torre.

Josep Castellà, coordinador de la xarxa de consultors de Pimec, un servei que ha col·laborat amb més d'un miler d'empreses en aquests dos anys, entén que a les pimes comença a veure's que el camí és apostar per dur a terme plans de viabilitat, plans estratègics a tres anys, afinar costos i marges. Però a poc a poc i a base de bufetades: «Costa aconseguir que l'empresa es deixi ajudar.»

En aquest cas, Josep Badia es mostra molt escèptic sobre la suposada presa de consciència de l'empresa catalana. Afirmar que el problema no és que la figura del cap financer sigui una *rara avis* en moltes empreses, sinó que moltes empreses «ni tan sols s'ho han plantejat; funcionen amb la filosofia del tant cobro, tant pago». Potser és perquè encara l'objectiu diari de moltes pimes és simplement sobreviure.

Els anys que vam viure perillosament

PALANQUEJAMENT. Es

calcula que les empreses han d'eixugar una tercera part del deute acumulat

F. M. BARCELONA

A Faust, Goethe fa dir al personatge de la Prudència: «Dos dels enemics de l'home, esperança i por, retinc, encadenats lluny del poble. Obriu pas, que esteu salvats!» Semblaria ser que finalment van trencar les cadenes perquè l'esperança, o la seva germana la confiança, i la por s'han revelat com els dos grans actors en l'escena d'aquesta crisi. Una confiança excessiva va portar a un sobreendeutament de les empreses, i de la societat en conjunt, fins que la caiguda dels resultats va fer variar la percepció del risc assumit i el pànic es va fer propietari de la situació. La crisi estava servida.

Així doncs, tot es comença a gestar en els anys de bonança econòmica. El 2007 i a escala mundial l'endeutament de les empreses mantenia el ritme creixent que havia caracteritzat la dècada, però de cop i volta els beneficis es van frenar. La prima de risc (relació entre endeutament i resultats) va començar a créixer.

Per què les empreses no van aturar el ritme d'endeutament? «Per la confiança. Feia molts anys que hi havia un creixement econòmic i alguns experts ja parlaven de la fi dels cicles», apunta Joan Ramon Rovira, director del gabinet d'estudis econòmics de la Cambra de Barcelona. El cas és que la prima de risc, que determina el tipus d'interès del crèdit corporatiu i el rendiment del deute públic a llarg termini, va iniciar un camí ascendent que no ha abandonat. Això ja estava succeint quan l'estiu del 2008, la crisi de les hipoteques *subprime* esclata i fa encara més evident els problemes del sistema financer.

RISCOS. En aquell moment, l'empresa catalana aparentment no reflectia greus tensions en les finances; la capitalització encara estava en uns nivells acceptables, si bé la liquiditat, la tresoreria i l'autofinançament s'havien reduït. «La mitjana amagava una realitat molt diversa. Algunes empreses i algunes entitats financeres assumien massa riscos», explica Oriol Amat, economista i autor de l'*Informe anual de l'empresa catalana 2008*.



Miguel Ángel Fernández Ordóñez és governador del Banc d'Espanya. ARXIU

De cap altra manera es pot explicar que, per exemple, Habitat Immobiliària comprés Ferroviària amb només un 6% de fons propis. «Com és possible que els bancs financessin això? I com és possible que els accionistes no capitalitzessin les empreses?», es pre-

Hi ha el risc que aquesta situació condueixi a l'estancament

gunta Amat, i la seva resposta és que «en èpoques d'eufòria es perd de vista el rigor».

Segons dades del Banc d'Espanya, el deute empresarial espanyol en relació amb el PIB ha passat del 45% el 1997 a gairebé el 130%, el 2009. Tal com assenyala el banc central, per reduir el risc cal avançar en la reducció de l'excés d'endeutament. Iquina és la part que cal eixugar? Joan Ramon Rovira estima que és una tercera part del total acumulat. El problema és com fer-ho: ja que sense nou crèdit no és possible invertir, i sense inversió no es pot generar nova riquesa per reduir l'endeutament i, a més, cal tenir present que els bancs i caixes són part del problema. A més sense poder devaluar la moneda la sortida de les exportacions es complica. En aquests moments, el dilema econòmic és si aquesta situació pot conduir a l'estancament econòmic.

Un monument al director financer desconegut

L'empresa Teinser de Barberà del Vallès, del grup austríac Isovolt, dedicada a la fabricació d'aïllaments elèctrics i laminats decoratius, acaba de substituir el director general i el càrrec ha estat assumit pel director financer. Un fet anecdòtic però prou revelador del protagonisme que estan tenint els responsables del departament de gestió financera de les empreses en aquesta crisi. Badia inscriu aquest fet en l'excelsionalitat del moment —«quan el vaixell fa aigües, el qui porta el soldador passa al

capdavant», afegeix Tristany—, i creu que en circumstàncies normals aquest professional ha de tenir un paper de subordinat: «Malament quan el director financer cobra força, el seu lloc és el de ser un bon segon, però mai no ha de suplantar el paper del director general.»

El que sí que sembla que aquesta crisi ha aconseguit és trencar la bicefalia entre els departaments comercial i financer de les empreses, tradicionalment enfrontats. La literatura costumista de l'empresa atribueix als

comercials crítiques als financers de posar pals a la roda, i rèpliques dels segons als primers, en el sentit de què «el més difícil no és vendre, sinó cobrar.»

El futur implica una acció més integrada en la qual les estratègies comercials estiguin pautades per una gestió del risc dels clients elaborada des dels departaments financers de les empreses. «La idea és que només s'ha de vendre allò que se sap que es cobrarà», afirma un portaveu de Crédito y Caución, l'asseguradora del crèdit líder a Espanya.