

Nous elements de competitivitat de les empreses andorranes

Jordi Alcobé i Font



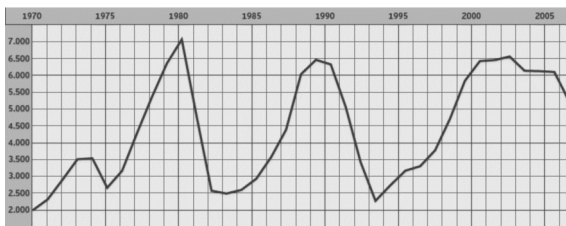
Introducció

En aquests darrers temps, s'ha parlat molt de la pèrdua de competitivitat de l'economia andorrana fruit de la disminució del diferencial de preus amb els països veïns i de la reducció dels marges d'explotació. De fet, els principals indicadors econòmics mostren un alentiment de l'activitat i en certs casos un retrocés:

- Disminució de les importacions per primer cop l'any 2006, amb un 1,8%.
- Pèrdua de 700.000 turistes els últims set anys i de les pernoctacions.
- Reducció de l'ocupació hotelera del 60% al 50% en només tres anys.
- Les matriculacions de vehicles han baixat un 8,4% l'any 2006.
- Per primera vegada durant el 2007 els treballadors a la CASS han baixat.

Ben pocs sectors s'escapen d'aquesta tendència, i és que tot apunta que el cicle expansiu iniciat l'any 1993 i possiblement el model econòmic actual han arribat a la seva fi. El gràfic 1, que reflecteix l'evolució de les noves matriculacions a la CASS des de l'any 1970, com un dels principals indicadors de l'estat de l'economia andorrana, mostra un alentiment des de l'any 2001, amb una estabilització entre els anys 2003 i 2005 fruit de l'efecte provocat per la moratòria a la construcció que ha permès mantenir l'economia general del país, i un inici de davallada a partir del 2006.

Gràfic 1.
Noves matriculacions a la
CASS (1970 – 2007)



Font: Anuari Socioeconòmic 2007 de Banca Privada d'Andorra

Quin paper tenen les empreses andorranes en aquesta economia estancada? Quins reptes han d'afrontar per sobreviure en un entorn canviant i amb unes noves regles de competència? Quins són els elements claus de competitivitat davant d'un possible nou model econòmic? Aquestes són algunes de les preguntes que les empreses andorranes s'han de posar si volen tenir un lloc en el mercat i només l'anàlisi de cada situació permetrà conèixer quin és el millor posicionament per al futur.

En aquest document s'analitza, a partir de l'evolució històrica de les empreses andorranes i dels seus factors clau d'èxit, algunes de les estratègies per mantenir la competitivitat.

1. L'evolució històrica de les empreses andorranes

Tota anàlisi parteix d'un context i d'una evolució històrica, i cal explicar la situació actual de les empreses de andorranes en el seu origen, els anys 1950 i 60.

1.1. Primera etapa: el naixement i creixement de les empreses andorranes (1950 – final dels 70)

A principi de la segona meitat del segle XX, Andorra compleix moltes de les característiques que afavoreixen l'èxit del seu teixit empresarial: una força laboral jove i emprenedora, fruit de la immigració provocada pels refugiats del règim franquista; una oferta de productes diferenciada que no es troben al mercat espanyol, i una voluntat ferma dels andorrans de canviar la seva forma de vida buscant noves i millors condicions. Aquests són alguns dels ingredients o el caldo de cultiu de l'empresa andorrana contemporània.

Curiosament, l'empresa a Andorra no neix dels andorrans que disposen de més mitjans, com els hereus o terratinents. Són els immigrants i els cabalers els qui principalment es llancen al comerç. A aquests últims ja no els cal emigrar a França o Espanya i veuen en el comerç una oportunitat que els permet quedar-se a Andorra. De fet, això no és estrany, ja que qui té menys a perdre-hi són els mateixos immigrants i cabalers i, en canvi, els hereus propietaris de les terres, sempre més conservadors, en tenien prou amb l'activitat agrícola que més endavant ha esdevingut immobiliària.

Quins són els elements de competitivitat de les empreses andorranes d'aquells anys? Sens dubte, el preu atractiu dels productes i sobretot la diferenciació, amb una oferta de productes únics per al mercat espanyol. Però no hem d'oblidar tampoc, en aquella època, el perfil de l'empresari andorrà, sovint amb una dedicació al 100% en el negoci i que no escatima hores ni recursos per fer-lo prosperar. Aquest també és un aspecte clau: la qualitat del servei als clients.

Podem situar aquest model entre els anys 1950 i final dels 70, i que va forjar tota la primera generació d'emprenedors de la postguerra i de l'època franquista.

1.2. Segona etapa: la consolidació del model econòmic

La segona etapa de les empreses andorranes se situa en les dècades dels anys

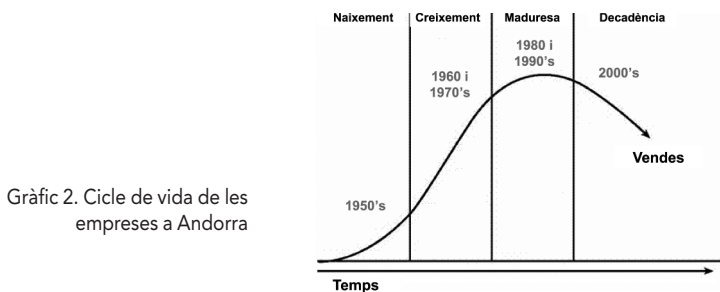
1980 i 1990. Andorra ja s'ha consolidat com una destinació comercial i turística, i moltes empreses pioneres passen el relleu a la següent generació. No obstant això, el context ha canviat: Espanya ja és membre de la CEE i Andorra ja no competeix amb una exclusivitat de productes, però sí encara amb uns preus molt atractius que són un dels reclams principals dels milions de visitants que rep el país cada any.

En moltes ocasions el negoci també ha crescut; sovint l'empresari andorrà ja no despatxa directament amb els clients i s'ha convertit en un gestor d'empreses acomodats. Sense grans esforços en publicitat i promoció, milers de clients acudeixen al seu negoci per comprar els productes o serveis que ofereix. És l'època madura dels negocis, que dona els majors beneficis amb la menor inversió i que marca també l'inici d'un estancament.

1.3. Tercera etapa: la fi d'un cicle econòmic i l'inici d'una nova era empresarial

El canvi de mil·lenni marca també un canvi de cicle i probablement de model econòmic. Les bases de l'economia d'Andorra, que giraven a l'entorn d'un model fonamentat en el diferencial de preus i amb un elevat volum de vendes (i uns marges reduïts), comencen a trontollar: cada cop costa més mantenir el volum de vendes, els costos salarials i generals (lloguers) s'han incrementat exponencialment i, malgrat les fortes inversions del sector públic en infraestructures de transport i a les estacions d'esquí, el client ja no acudeix amb la mateixa animositat a Andorra.

De fet, el que ha passat és l'èxit del model de creixement andorrà. L'estratègia competitiva del diferencial de preus sobre la qual s'ha basat l'economia andorrana ha generat riquesa i ha produït naturalment una inflació amb un increment dels costos salarials, dels lloguers, i d'altres factors de producció i, consegüentment, el diferencial de preus amb l'exterior s'ha reduït. I és que cap país no pot viure eternament a través del diferencial de preus, perquè senzillament l'èxit d'aquesta estratègia és l'increment de preus dels productes i serveis i, al final, l'empresari no té més solució que reduir el marge per continuar sent competitiu fins que la seva estructura de costos no li permet continuar. En el gràfic 2 s'observa un cicle de vida tipus de les empreses a Andorra amb les etapes explicades en aquest apartat.



2. Les empreses andorranes actuals

Segons la definició de la Comissió Europea, es defineix una microempresa com una unitat productiva de menys de deu treballadors o amb una facturació inferior a 2 milions d'euros.

Tipus empresa	Nombre empleats	Facturació (any)
Microempresa	< 10	< 2 M €
Petita empresa	Entre 10 i 50	Entre 2 i 10 M €
Mitjana empresa	Entre 50 i 250	Entre 10 i 50 M €
Gran empresa	> 250	> 50 M €

A Andorra, més del 90% de les empreses són microempreses i, com hem vist, fins ara han seguit un model de negoci molt agressiu en preus, enfocat al gran consum i amb uns marges reduïts. Aquesta estratègia té una data de caducitat per al petit empresari i per això, com a única sortida, han anat apareixent concentracions sectorials i la formació de grups empresarials en molts sectors (hoteleria, automòbils, botigues de roba, sector financer, etc...). La conseqüència d'això també ha estat una menor competència i unes barreres d'entrada més grans a aquests sectors.

3. L'anàlisi estratègica de la competitivitat

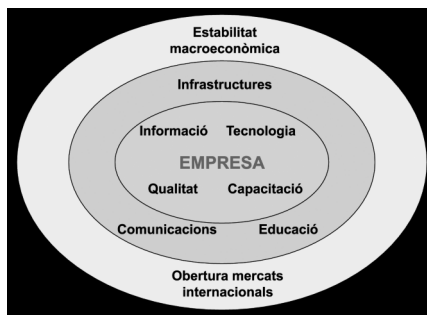
La competitivitat empresarial fa referència a la capacitat de les empreses de produir béns i serveis de forma eficient, amb uns costos a la baixa i una qualitat a l'alça, per fer que els seus productes i serveis siguin atractius, tot això amb una rendibilitat igual o superior a la competència.

La competitivitat de les empreses en general, i en particular de les micro i petites empreses depèn de diversos factors o nivells (vegeu gràfic 3):

a) La competitivitat del país, que inclou variables com l'estabilitat econòmica, l'obertura i accés als mercats internacionals o a la complexitat de la regulació per al sector empresarial.

b) Les infraestructures locals: carreteres, aeroports, sistemes de comunicació, infraestructura educativa i serveis.

c) La mateixa empresa: la capacitació dels empleats, el desenvolupament tecnològic, la qualitat dels productes i serveis, o la informació que es gestiona.



Gràfic 3. Eixos de la competitivitat empresarial

Els tres nivells són importants i en els tres és necessari que el Govern hi participi per complir la seva funció d'afavorir el desenvolupament i creixement econòmics.

En aquestes condicions, la competència de les empreses en els mercats pot ser en: (1) costos i qualitat; (2) coordinació i coneixement; (3) creació de forces específiques i, (4) fortalesa financera. En les perspectives tradicionals, les empreses es posicionen en un d'aquests àmbits, amb una estratègia sòlida i permanent. Tanmateix, i més en el context actual, tots els posicionaments estàtics resulten desfasats en poc temps i les empreses han de reposicionar-se contínuament, i han d'estar preparades per moure's i competir en diferents nivells.

4. Cap a un nou model de competitivitat...

Al segle XXI, l'empresari andorrà ja no pot esperar que els clients li vinguin a comprar; per primera vegada ha de sortir a vendre i a promocionar els seus productes i serveis si vol augmentar les vendes del seu compte de resultats.

En un entorn cada vegada més globalitzat i dinàmic, les empreses i institucions han d'esforçar-se a crear, mantenir i millorar els avantatges competitius; per això es fa indispensable un coneixement de l'entorn tan proper com llunyà, investigar el mercat, les seves tendències, establir les condicions d'accés, definir les barreres d'entrada i de sortida, igual que comptar amb un talent humà especialitzat i disposat a aprofitar cadascuna de les oportunitats que el medi ofereix.

I no ens queda cap altre remei que afrontar un canvi qualitatiu i competir amb el que tenim i que no ens hem de deixar perdre: un clima molt propici al sector turístic, una seguretat i una percepció de seguretat molt elevades, una concentració d'oferta de productes i serveis, un entorn natural atractiu, encara un diferencial de preus en certs productes que es poden considerar *produits d'appel* i un marc fiscal privilegiat. Aquestes són algunes de les condicions que han de permetre establir les bases de la nova era empresarial andorrana.

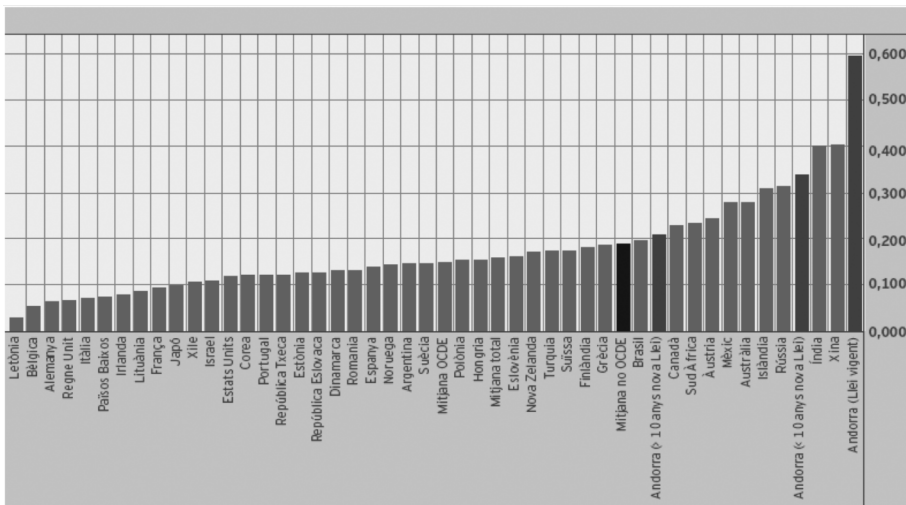
Quins són, doncs, els nous elements sobre els quals s'ha de basar el nou model econòmic d'Andorra?

- Liberalització dels mercats: les economies amb una competència més gran són les més pròsperes, i dinamitzen les empreses i els empresaris. Sense competència una economia s'empobreix i s'apaga. En aquest sentit, l'obertura dels mercats al capital estranger a llarg termini només pot ser que positiva, per garantir la competitivitat de les empreses andorranes i incrementar els mercats.

En el gràfic 4 es mostra l'indicador de les restriccions a la inversió estrangera als països de l'OCDE i a Andorra. L'indicador es calcula d'acord amb la metodologia de l'OCDE, que considera com a restriccions els límits sobre el control del capital, els procediments de verificació i de notificació, i les restriccions que afecten la gestió i les operacions de les empreses. L'indicador mesura de forma qualitativa aquestes

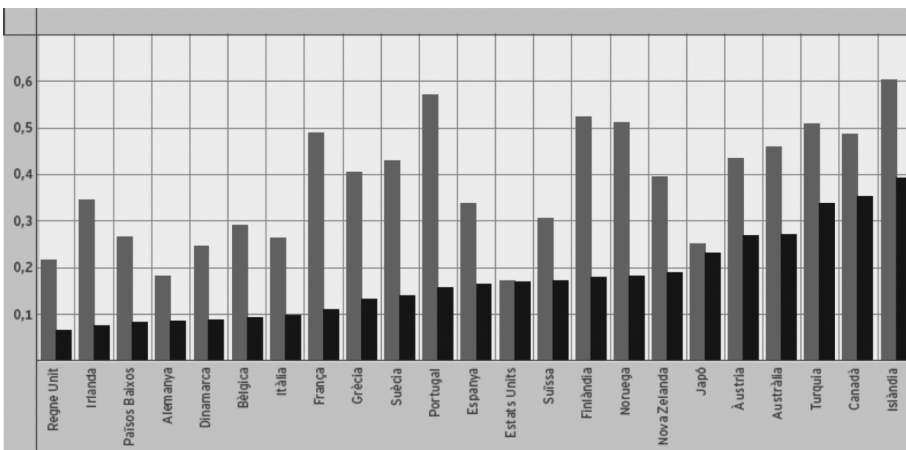
restriccions, en una escala entre 0 i 1, on 0 representa una total obertura i 1 una prohibició total de les inversions estrangeres.

En el gràfic 5 es mostra l'evolució de l'indicador esmentat entre els anys 1980 i 2000.



Gràfic 4. Indicador de les restriccions a la inversió estrangera

Font: Anuari Socioeconòmic 2007 de Banca Privada d'Andorra



Gràfic 5. Evolució de l'indicador de les restriccions a la inversió estrangera (1980 - 2000)

Font: Anuari Socioeconòmic 2007 de Banca Privada d'Andorra

- No basar el model de negoci en el diferencial de preus: el nou model econòmic no es pot basar en el diferencial de preus, si bé ha de continuar sent un complement competitiu important. Les microempreses han de prioritzar la innovació, l'exclusivitat i la qualitat del servei com a primeres estratègies competitives.

- Qualitat i formació dels professionals: en moltes ocasions, la mà d'obra d'Andorra procedeix dels excedents de les economies veïnes i, en èpoques de creixement d'aquestes, les característiques dels treballadors no compleixen els nivells de qualitat exigits per donar un bon servei. Això porta a molta rotació del personal, una competència de forces laborals entre empreses i una mala qualitat del servei que s'ofereix, amb els consegüents costos per a la societat derivats d'una no-integració i arrelament d'aquesta població al país. Ens cal invertir molt més en formació i no buscar el personal més barat, que forçosament no farà el millor servei i que a la llarga costa més car a l'empresa i produeix menys de cara als clients.

- Millora de les comunicacions i de l'atractiu turístic (sector públic): aquesta és una competència principalment del sector públic. El temps com a recurs també s'ha d'optimitzar i, en aquest sentit, les comunicacions amb l'exterior són una variable clau del nou model econòmic. Un túnel que uniria Andorra amb la Cerdanya per enllaçar amb el túnel del Cadí apropiaria considerablement Andorra del seu nucli de visitants més importants.

També ens cal invertir en productes emblemàtics que proporcionin un atractiu turístic. Un exemple en seria Caldea els anys 1990. No hem de desaprofitar tampoc les oportunitats actuals de fer un funicular a Enclar o un museu nacional; totes aquestes inversions són elements dinamitzadors de l'economia andorrana i de les seves empreses.

- Foment dels productes nacionals (cultura, identitat andorrana): les empreses andorranes han de promocionar el producte i el servei exclusiu i autòcton. Hem de recuperar l'element diferenciador, cap a un producte propi i de qualitat. Andorra disposa d'una eina promocional molt bona i que és la marca Andorra. Cal treure més potencial d'aquest avantatge. Per exemple, Andorra no ofereix cap producte agrícola autòcton perquè els milions de visitants puguin comprar com a record. Ens cal potenciar més la gastronomia andorrana, els usos i costums de la nostra societat i donar més a conèixer la història d'Andorra.

- La innovació i la recerca: la innovació és un factor clau de progrés. El repte és fer de cada nova empresa un projecte transformador on s'incorpori la innovació, el coneixement, la ciència, la tècnica, les necessitats socials i les oportunitats del mercat, en la construcció de models econòmics.

5. ...I de sostenibilitat

La sostenibilitat es defineix com la forma de satisfer les necessitats de les generacions

presentes sense comprometre les possibilitats de les generacions futures per atendre les seves pròpies necessitats. Es tracta d'un principi que ha de regir en les actuacions de les empreses com una filosofia i que els consumidors cada vegada incorporaran més en els seus comportaments.

L'objectiu del desenvolupament sostenible és definir projectes viables i reconciliar els aspectes econòmics, socials i ambientals de les activitats humanes. Aquests tres pilars han de tenir-se en compte per part de les comunitats, tant empreses com persones:

- Econòmic: és el funcionament financer clàssic, però també la capacitat per contribuir al desenvolupament econòmic en l'àmbit de la creació d'empreses en tots els aspectes.

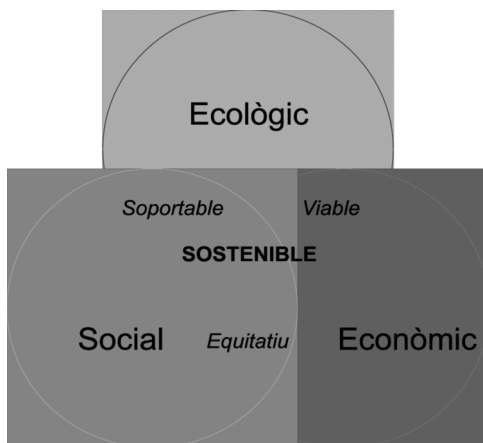
- Social: són les conseqüències socials de l'activitat de l'empresa en tots els àmbits: els treballadors (condicions de treball, nivell salarial, etc.), els proveïdors, els clients, les comunitats locals i la societat en general.

- Ambiental: és la compatibilitat entre l'activitat social de l'empresa i la preservació del medi ambient. Inclou una anàlisi dels impactes del desenvolupament social de les empreses i dels seus productes en termes de fluxos, consum de recursos poc renovables, així com sobre la generació de residus i emissions... Aquest últim aspecte és necessari perquè els altres dos siguin estables.

La innovació, la productivitat i la competitivitat s'han de traduir en llocs de treball estables i de qualitat, així com en una millor i més gran incorporació de la població a un projecte compartit capaç de generar un desenvolupament sostenible. Això ens obliga a dirigir les empreses a pràctiques més eficaces, plurals, obertes al canvi, que incorporin les sinèrgies entre l'econòmic, el social, el medi ambient i la responsabilitat social corporativa, tot això per millorar les condicions de vida, felicitat i un més gran desenvolupament de les persones.

Conclusions

Andorra ha esgotat les bases del seu model de creixement econòmic en el qual el diferencial de preus ha estat el principal factor clau d'èxit. Les empreses andorranes, majoritàriament microempreses, han d'apostar



Gràfic 6. Eixos del desenvolupament sostenible

per noves estratègies de competitivitat si volen ser presents en el mercat del segle XXI.

El nou model de competitivitat s'ha de basar en la qualitat dels productes i dels serveis. Això passa per una forta política de formació dels empleats, pel foment de productes autòctons i d'identitat andorrana, i per la recerca, innovació i exclusivitat.

El sector públic tampoc no pot ser un actor passiu i ha de proporcionar les bases jurídiques per afavorir la competència i la desregulació dels mercats. Paral·lelament, la millora de les comunicacions amb l'exterior i la inversió en productes d'atractiu turístic també han de ser un dels objectius del sector públic andorrà.

En definitiva, l'estancament econòmic actual evidencia la necessitat de canviar el model i només amb la conscienciació d'aquest fet i l'adopció d'unes estratègies adequades es permetrà disminuir l'impacte de molts anys basats en una estratègia del passat. Altrament, la crisi que es produirà també farà reaccionar les empreses andorranes, però més tard i amb un cost molt més elevat.

Jordi Alcobé i Font

Economista i consultor d'empreses

