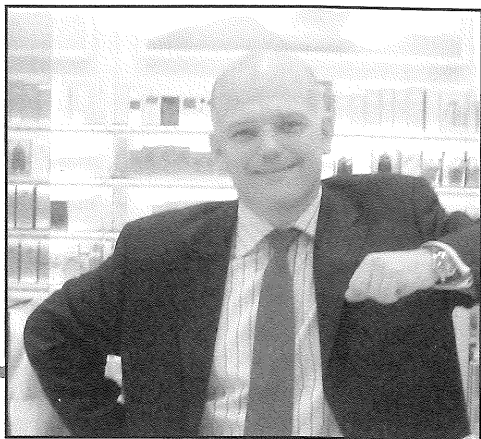


# Confessions d'alcova d'un compte d'explotació

**Chantal Roca**  
*llegint la ponència*



**Carles Pascuet i Casanovas**



Bona nit, sóc un dels molts comptes d'explotació d'empreses dedicades al comerç que hi ha en aquest país.

Ja fa mesos que em costa dormir. Les expectatives de creixement, o la bonança econòmica de començament de segle, fa nits que han esdevingut somnis llunyans. La realitat diària o l'esperança de futur fan que els somnis s'hagin transformat en preocupants malsons, en què constantment em qüestionari l'evolució de les partides d'ingressos i despeses... En definitiva, la sostenibilitat del meu model econòmic i la fortalesa dels seus fonaments.

Quan parlo dels fonaments o pilars de l'oferta en l'àmbit comercial, em refereixo a la concentració d'una oferta molt diversa en un espai proper i reduït (més o menys accessible), a la disponibilitat d'una col·lecció dinàmica i que sol incorporar les darreres novetats i a l'existència d'un diferencial de preus amb els mercats veïns que, en conjunt, fa, o millor dit feia, pensar que el fet de pujar a Andorra fos un negoci interessant.

Als pilars comercials hi he d'afegir els relacionats amb el turisme blanc, i amb menys mesura amb el turisme verd. Actius que any rere any no parem de renovar i actualitzar, incorporant-hi les darreres novetats, tant tecnològiques com de servei i que ens permeten assegurar una part important dels recursos que el país necessita.

És evident la interrelació entre el sector comercial i el turístic, i fins i tot amb d'altres que no he detallat, simplement per desconeixement, com podrien ser el dels serveis financers i la construcció, i que són igualment importants. La interdependència que ha existit entre tots fa difícil parlar-ne separadament, o discutir sobre el tòpic de què ha estat primer, l'ou o la gallina? (el comerç o el turisme?). El que és cert és que Andorra, fins a la data d'avui, ha configurat una oferta que ha incorporat parts de

cadascun d'aquest sectors, i si no hagués estat en la proporció que la composició del PIB ens diu, hauríem de parlar de realitat virtual, d'una altra Andorra, sobre la qual no tinc criteri per dir si hagués estat millor o pitjor, certament diferent.

El gran repte a què hem de fer front és trobar quins són els components que garanteixen la sostenibilitat d'un país (o d'un sector econòmic, com pot ser el comerç, o d'una gran empresa, o fins i tot d'un petit comerç) amb la nostra especificitat, i com assegurar que els incorporem dintre el nostre model econòmic (o oferta comercial).

Els comptes d'explotació, i fins i tot els economistes, sols servim per explicar fets passats, amb una manifesta incapacitat per preveure el futur, tot i que a vegades ho intentem. I avui, com a simple compte d'explotació que sóc, m'agradaria explicar-vos quines són les meves sensacions.

El meu primer gran malson és el marge brut.

Podem començar parlant dels ingressos. Estan directament, encara que no exclusivament, relacionats amb l'entrada de visitants al país. Si analitzem les dades publicades, podem veure que la corba té un pendent negatiu, o dit en altres paraules: tendència a decreixer. Si entenem per visitants de més qualitat els que pernocten enfront dels que no, també podem constatar que el pes dels primers està decreixent davant els segons. Aquest punt queda perfectament corroborat amb l'estancament de les importacions.

Si a això hi afegim la imperiosa necessitat de guardar com un tresor (abans l'he anomenat *fonament* o *pilar bàsic* del nostre model econòmic) el diferencial de preus, la partida del marge comercial (agregada pel recent sobrecost fiscal, impensable de repercutir-lo al client final) o la de descomptes comercials i regals de venda s'han deteriorat considerablement per fer front a l'agressiva competència dels diferents actors comercials (gran distribució, cadenes de detallistes especialitzats o fins i tot zones franques) dels nostres veïns, principals competidors del producte o servei *Andorra*.

El segon malson són les despeses d'estructura. Aquesta partida la configuren principalment els salaris i els lloguers.

No hi ha inversió més dolenta que una elevada rotació. És molt difícil trobar perfils comercials, perquè com diuen els vells botiguers, de venedor se'n neix. A la manca de candidats, s'hi ha afegir una manca de vocació o interès pel tracte amb el client. Això fa que per a una incorporació definitiva s'hagin de fer moltes proves, amb la consegüent despesa en hores de formació.

Un lloguer serà car o barat en funció del volum de venda o tràfic de clients que sigui capaç de generar el punt de venda (no sols parlo d'ubicació ni d'habilitat comercial pròpia, sinó també d'entorn macroeconòmic). Deixant de costat el sobrecost fiscal, semblaria que puntual de l'any 2006, el lloguer d'espais comercials hauria de ser

més sensible, o correlacionat, amb l'evolució econòmica de la zona comercial. Si no és així podem córrer el risc de desequilibrar l'oferta i deixar fora activitats no rendibles o simplement que no compleixen els criteris de rendibilitat dels accionistes. Amb això darrer no vull dir que s'hagi de subvencionar la ineficiència, sinó tocar de peus a terra i aplicar el sentit comú, que com diuen les escoles de negoci és la millor eina del bon gestor.

Finalment, per acabar amb la meva llista de malsons, tenim les despeses variables o d'activitat.

D'entrada, i dins el panorama que us estic dibuixant, són un 4% més cares. Amb això no vull dir que la imposició és injusta, o que no haguem de tenir figures fiscals per fer front a les despeses de l'Estat. Em preocupen més assumptes com la racionalització de la despesa, la prioritització que se'n fa i, per què no dir-ho, la manca de sensibilitat comercial que hi hagut en algunes decisions preses pels administradors d'Andorra.

Dins aquest punt, i de la mateixa manera que la despesa en màrqueting i imatge (no discutiré si és despesa o inversió) és imprescindible per al producte o servei *Andorrra*, també ho és per a una gran, mitjana o petita empresa. Recordem que fa temps que hem deixat de despatxar. El màrqueting és un concepte més ampli que la mateixa venda, cronològicament inclou des del coneixement del mercat (actual i potencial), passant pel disseny de producte o servei (per segment o categoria de client), el procés de venda en el sentit més ampli, fins al servei postvenda, i finalment, tot envoltat per un procés de fidelització continu que garanteixi la consecució dels objectius comercials.

No vull oblidar tampoc les inversions, ja que a la meva esquena s'hi carrega la corresponent amortització. Avui en dia, en mercats de capitals on la lliure circulació del capital és quasi total (endevineu per què dic *quasi*), la inversió o el diner no tenen lligams emocionals, i si busquem i exigim eficiència als mercats, no pot ser d'una altra manera. Les oportunitats són a tot arreu, i a l'abast de tothom. Donar l'esquena a aquesta realitat pot desviar inversió interna cap a fora, i evidentment, és un fre a l'entrada d'exterior.

Com deia abans, això són sensacions, potser altres comptes d'explotació en compartiu algunes, o potser totes, o fins i tot cap. Si aquest és el cas, no sé si llavors compartim la mateixa realitat. El que és cert, i com deia abans, això és passat i present, que ja sabeu que és el que jo sé explicar millor; i aquest passat i present és el que és..., però alhora és el punt de partida cap al futur. El futur no sé si és 2020 o 2008, però en qualsevol cas per arribar al futur, sigui quan sigui, he de passar el proper dilluns, demà passat.

Torno al repte que he plantejat abans: quins són els components que garanteixen la sostenibilitat d'un país (o d'un sector econòmic com pot ser el comerç, o d'una gran

empresa, o fins i tot per d'un petit comerç) amb la nostra especificitat i com assegurar que els incorporem dintre el nostre model econòmic. M'agradaria dir que això ho hem de fer d'una manera rendible; si penseu diferentment, poc sentit comú estaríem aplicant. Resumint: sostenibilitat rendible. Sostenibilitat rendible. Sostenibilitat rendible...

Com a un simple compte d'explotació que sóc no em fa por el futur; sóc dels optimistes. També sóc dels que pensen que la solució no em vindrà donada per ningú de fora, ni públic, ni privat. Això sí, tots els comptes d'explotació (o sectors econòmics) del país tenim al davant el mateix repte, potser amb matisos, però bàsicament el mateix. Tampoc no podem fer molts experiments. També és cert que alguns companys desapareixerem, els que no vulguem prendre decisions, o els que tardem molt a prendre-les.

Què hem de fer, no ho sé..., però ho hem d'aprendre, i ràpid. Les ganes hi són. El sentit comú em diu que he de fer les coses d'una manera diferent de com les feia fins ara. A grans mals, grans remeis. Anticipem el canvi facilitant al màxim la transició, evitant que sigui traumàtica i, evidentment, conjuntament sectors públic i privat. Això sí, les administracions, que tinguin especial cura a millorar els accessos i les infraestructures, amb una mica més de sensibilitat comercial, i nosaltres ja buscarem quins atributs hem de donar a la nostra oferta perquè, el conjunt, sigui atractiu per al nostre client i únic i diferencial de la resta de competidors. El mercat ja ens avaluarà.

Que descanseu bé aquesta nit, i prepareu-vos per dilluns.

Un compte d'explotació del comerç andorrà  
(Àlies 681 Dotació al Futur)

**Carles Pascuet i Casanovas**

*Llicenciat en direcció i administració d'empreses per la UB  
i per l'Escola Superior de Comerç de Montpeller  
Director general d'Andimesa*