

Verònica Barberà Pallarés

Lara Arbó Llambrich

GESTIÓ DE CRISIS EMPRESARIALS I CONTINUÏTAT DEL NEGOCI

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica: Organització i gestió d'empreses,
estratègia i competitivitat, pla d'empresa.

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Tortosa

Juny de 2024

AGRAÏMENTS

A totes les empreses de les Terres de l'Ebre que han col·laborat amb nosaltres per ajudar-nos a tirar endavant la investigació per al Treball de Fi de Grau. Per la seva disposició i generositat en compartir informació i perspectives rellevants que han estat fonamentals per al desenvolupament i enriquiment de la nostra recerca. La seva experiència ha estat fonamental per a obtenir una visió més completa i realista dels temes abordats.

Esperem que aquesta col·laboració sigui mútuament beneficiosa per a l'economia de les Terres de l'Ebre.

I sobretot, agrair al nostre tutor de Treball de Fi de Grau, que ha estat en tot moment en disposició i amb els seus suggeriments i plantejaments ha fet que aquest treball tingui una base acadèmica professional i de qualitat.

ÍNDEX

1. RESUM.....	2
2. PRESENTACIÓ.....	6
a. VINCULACIÓ AMB LES DIFERENTS ASSIGNATURES DEL GRAU.....	7
3. INTRODUCCIÓ.....	8
a. METODOLOGIA.....	9
4. MAJORS CRISIS ECONÒMIQUES DEL SEGLE XXI.....	11
a. LA GRAN RECESSIÓ DE 2008-2014.....	11
b. LA PANDÈMIA DE LA COVID-19.....	12
5. AFECTACIÓ GENERAL A LES TERRES DE L'EBRE.....	14
6. LA TECNOLOGIA EN SITUACIONS DE CRISIS.....	20
7. IMPACTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL.....	22
8. ANÀLISI DE LES DADES EXTRETES DEL TREBALL DE CAMP.....	24
a. AFECTACIÓ DE LES CRISIS A LES PRINCIPALS VARIABLES EMPRESARIALS.....	24
a.1. AFECTACIÓ EN LA PRODUCCIÓ.....	24
a.2. AFECTACIÓ EN L'OCUPACIÓ.....	26
a.3. AFECTACIÓ EN ELS INGRESSOS.....	28
a.4. AFECTACIÓ EN LES INVERSIONS I EL FINANÇAMENT.....	30
b. COMPARACIÓ DE LES DUES CRISIS PER SECTORS.....	31
b.1. SECTOR PRIMARI.....	32
b.2. SECTOR SECUNDARI.....	33
b.3. SECTOR TERCIARI.....	35

9. DECÀLEG DE SUPERVIVÈNCIA PER FUTURES CRISIS.....	37
a. ESTRATÈGIES EN LA GESTIÓ DE CRISIS.....	37
10. CONCLUSIONS.....	42
11. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	43
12. ANNEXOS..... (Veure document annexos)	
a. MODEL PER LES ENTREVISTES.....	
b. ENTREVISTES.....	
b.1. SECTOR PRIMARI.....	
b.2. SECTOR SECUNDARI.....	
b.3. SECTOR TERCARI.....	

1. RESUM

Gestió de crisis empresarials i continuïtat del negoci

La gestió de crisis empresarials i la continuïtat del negoci són aspectes fonamentals que s'han de tenir clars per a garantir la supervivència i l'èxit d'una empresa en situacions adverses. La gestió de crisi implica la capacitat d'anticipar, preparar-se, respondre i recuperar-se d'esdeveniments imprevistos que puguin afectar l'organització. Això inclou amenaces com a desastres naturals, crisis financeres i pandèmies, entre altres.

Per aquest motiu en aquest treball, hem investigat les dues crisis més rellevants que hi ha hagut des del 2000 fins a l'actualitat, la crisi del 2008 i la de la covid-19. Hem analitzat, com aquestes han afectat les empreses i als diferents sectors del territori de les Terres de l'Ebre. Des d'un enfocament teòric i pràctic, hem extret les diferents estratègies que les empreses han utilitzat per gestionar aquestes crisis que han vingut de forma extrema i inesperada.

És essencial que les empreses tinguin una gestió de crisi eficient, ja que contribueix a preservar la continuïtat del negoci, i donat la importància d'aquest fet, a partir del que hem investigat, hem implementat aquest treball analitzant empreses i investigant els aprenentatges que han extret de les dues crisis i les formes que han tingut de gestionar-se, amb l'objectiu de minimitzar l'impacte negatiu dels esdeveniments adversos i permetre que l'empresa es recuperi ràpidament, mantenint el seu funcionament normal o adaptant-se a la nova realitat de manera efectiva.

Paraules clau: crisis empresarials / estratègies / continuïtat del negoci

RESUMEN:

Gestión de crisis empresariales y continuidad del negocio

La gestión de crisis empresariales y la continuidad del negocio son aspectos fundamentales que se tienen que tener claros para garantizar la supervivencia y el éxito de una empresa en situaciones adversas. La gestión de crisis implica la capacidad de anticipar, prepararse, responder y recuperarse de acontecimientos

imprevistos que puedan afectar la organización. Esto incluye amenazas como desastres naturales, crisis financieras y pandemias, entre otras.

Por este motivo en este trabajo, hemos investigado las dos crisis más relevantes que ha habido desde el 2000 hasta la actualidad, la crisis del 2008 y la de la *covid-19. Hemos analizado, como estas han afectado las empresas y a los diferentes sectores del territorio de las Tierras del Ebro. Desde un enfoque teórico y práctico, hemos extraído las diferentes estrategias que las empresas han utilizado para gestionar estas crisis que han venido de forma extrema e inesperada.

Es esencial que las empresas tengan una gestión de crisis eficiente, puesto que contribuye a preservar la continuidad del negocio, y dado la importancia de este hecho, a partir del que hemos investigado, hemos implementado este trabajo analizando empresas e investigando los aprendizajes que han extraído de las dos crisis y las formas que han tenido de gestionarse, con el objetivo de minimizar el impacto negativo de los acontecimientos adversos y permitir que la empresa se recupere rápidamente, manteniendo su funcionamiento normal o adaptándose a la nueva realidad de manera efectiva.

Palabras clave: crisis empresariales / estrategias / continuidad del negocio

ABSTRACT:

Business crisis management and business continuity

Business crisis management and business continuity are fundamental aspects that must be clear to ensure the survival and success of a company in adverse situations. Crisis management involves the ability to anticipate, prepare, respond and recover from unforeseen events that may affect the organization. This includes threats such as natural disasters, financial crises and pandemics, among others.

For this reason, in this work, we have investigated the two most relevant crises that have occurred since 2000 to the present, the 2008 crisis and the covid-19 crisis. We have analyzed, how these have affected companies and the different sectors of the territory of Terres de l'Ebre. From a theoretical and practical approach, we have extracted the different strategies that companies have used to manage these crises that have come extremely and unexpectedly.

It is essential that companies have an efficient crisis management, since it contributes to preserving the continuity of the business, and given the importance of this fact, based on what we have researched, we have implemented this work by analyzing companies and researching the learnings that they have extracted from the two crises and the ways they have had to manage, with the aim of minimizing the negative impact of adverse events and allowing the company to recover quickly, maintaining its normal functioning or.

Keywords: business crisis / strategies / business continuity

2. PRESENTACIÓ

Les nostres motivacions per l'elecció d'aquest treball són varies, principalment la rellevància actual que hi ha de saber com fer front davant noves crisis, donat que estem en un món de constants canvis i marcat per desafiaments imprevisibles com per exemple, la pandèmia de la Covid-19. Abordar aquest tema demostra la comprensió de la importància de preparar a les organitzacions per a situacions adverses. Per altra banda, adquirir coneixements en aquest camp ens permet ser unes candidates més preparades per ocupar sectors relacionats amb la gestió de riscos i la continuïtat dels negocis.

Altrament, tractant aquest tema podem contribuir en la societat, ja que investigar sobre com les empreses poden mantenir les seves operacions enmig de crisis pot ajudar a mitigar l'impacte negatiu en l'economia i la societat en general. El nostre treball podria ser una contribució valuosa per enfrontar desafiaments, com poden ser per exemple crisis econòmiques, sobretot al territori de les Terres de l'Ebre.

A més, fer un treball d'aquesta magnitud en aquest camp ens brinda l'oportunitat d'aprofundir i desenvolupar habilitats essencials com l'anàlisi i la gestió de riscos, la presa de decisions crítiques, la planificació estratègica, la logística i la gestió de projectes, la qual cosa ens dona una comprensió més àmplia de la gestió empresarial.

També, investigar sobre la continuïtat del negoci ens permet explorar com les organitzacions poden innovar i adaptar-se a circumstàncies canviants i podem estudiar millors pràctiques i estratègies innovadores que permetin a les empreses mantenir-se en funcionament fins i tot enmig de crisi. També, la part pràctica d'aquest treball de final de grau, ens permet col·laborar amb empreses reals, la qual cosa ens brinda l'oportunitat d'aplicar els nostres coneixements en un entorn pràctic i real i establir contactes valuosos amb professionals dels diferents sectors de les Terres de l'Ebre.

Finalment i en resum, aquest treball sobre la gestió de crisis empresarials i continuïtat del negoci ofereix l'oportunitat d'abordar un tema rellevant, desenvolupar habilitats valuoses i contribuir tant a escala professional com a la societat en general. Esperem també, que els nostres resultats puguin tenir un impacte aprofitós en organitzacions i que els ajudi a millorar la seva resiliència.

a. VINCULACIÓ AMB LES DIFERENTS ASSIGNATURES DEL GRAU

En aquest apartat, nomenarem quina vinculació hem creat amb el treball i el que hem après de les diferents assignatures del grau i el perquè d'aquesta aplicació.

Organització d'empreses	Analitzar com influeix l'entorn de l'empresa sobre aquesta i conèixer el concepte d'empresa i empresari.
Comportament organitzatiu	Com es comporta i es gestiona una empresa davant diferents situacions.
Direcció d'operacions	Gestionar les àrees de producció de l'empresa, diferents sistemes de planificació i gestió d'inventaris, programació i control de les operacions i gestió de projectes.
Fonaments de màrqueting	Funcions estratègiques del màrqueting i implicacions dels plans d'acció de màrqueting.
Direcció de recursos humans	Importància estratègica de les persones i la seva gestió.
Direcció estratègica de màrqueting	Importància del màrqueting per al rendiment de l'empresa i el funcionament de les diferents àrees de màrqueting.
Direcció financera: Inversió	Criteris d'anàlisi per prendre decisions d'inversió i valoració de projectes d'inversió.
Direcció estratègica	Formular i implementar estratègies de negoci i corporatives, establiment d'objectius i anàlisi estratègica.
Direcció financera: Finançament	Presca de decisions de finançament i anàlisi de rendibilitat.
Investigació de mercats i aplicacions	Utilitzar les tècniques d'anàlisi més apropiades depenent el tipus d'estudi.
Disseny organitzatiu	Analitzar i dissenyar l'estructura organitzativa i resoldre els problemes interns de gestió.

Font: (Guia docent 2023_24 Facultat d'Economia i Empresa.)

3. INTRODUCCIÓ

Quan comencem un treball d'aquestes característiques és essencial plantejar-se què es vol donar a conèixer, en el nostre cas, ens hem adonat que ens trobem en un punt on la situació econòmica és molt inestable i les empreses, més que mai, han d'innovar i renovar-se constantment per sobreviure. Tot això, causat per uns avenços de la tecnologia rapidíssims i també degut a les darreres crisis que hem viscut.

És per això, que hem decidit investigar sobre quines crisis ha patit la societat espanyola, i en concret a les Terres de l'Ebre. Hem decidit concentrar la nostra investigació en aquesta àrea, ja que, primer de tot, pensem que és més concentrada, i les dades tindran més pes que si ho haguéssim fet en l'àmbit nacional. Per altra banda, pensem que és un territori on hi ha molta varietat de sectors i els quals ens han servit per fer la investigació. I finalment, perquè en som conscients que sobretot la crisi de la Covid-19 va crear un canvi radical en un dels sectors molt important de la nostra zona, el turisme.

El nostre objectiu amb aquest treball, és respondre a la incògnita següent, "Com les empreses poden estar preparades per fer front a futures crisis?". A banda del nostre objectiu principal, per poder arribar a aquest hem hagut de resoldre subobjectius, un dels nostres subobjectius és la recerca bibliogràfica sobre les crisis, el d'entrevistar empreses per poder extreure informació de com aquestes han viscut les crisis, com n'han fet front i si estarien preparades per crisis futures, el de fer l'anàlisi de la informació extreta en aquestes entrevistes i per acabar el d'extreure conclusions i així resoldre el nostre objectiu principal.

Per tant, el treball consta d'una primera part més bibliogràfica, on expliquem les dues crisis més destacades des del 2000 fins a l'actualitat i l'afectació d'aquestes als sectors econòmics de les Terres de l'Ebre i a les seves respectives empreses. Una segona part, amb més pes de contingut de recerca i investigació, on realitzant entrevistes a un total de trenta empreses esbrinem els majors impactes de les crisis que han viscut, i finalment, una tercera part, on analitzem les diferents estratègies i les conseqüències que han patit les empreses a causa de les crisis, on també fem una comparació per sectors i responem a la nostra pregunta formulada en l'objectiu.

a. METODOLOGIA

Per entendre bé com ens hem organitzat per dur a terme el treball, ho dividirem en tres parts, la primera part del treball, on ens hem centrat a buscar dades secundàries i fer recerca en línia per diferents bases de dades i recerca bibliogràfica (en revistes, llibres, documents, treballs, etc.). La segona part, on és bàsicament treball de camp, realitzant entrevistes presencialment a trenta empreses de diferents sectors de les Terres de l'Ebre. I la tercera part on hem analitzat les dades obtingudes en les dues primeres parts i hem extret conclusions.

Si ens centrem en la primera part del treball, aquesta recerca de dades secundàries, se centrava bàsicament, en buscar informació sobre les dues darreres grans crisis del segle XXI. La informació en l'àmbit estatal i de Catalunya va ser prou fàcil de trobar, ja que n'hi havia molta i de molta qualitat, però a nivell més concret de les Terres de l'Ebre, la informació anava disminuint, i donat aquest fet vam decidir utilitzar una font d'informació primària, que van ser les entrevistes. Tot i això, vam trobar alguns estudis duts a terme per la Universitat Rovira i Virgili, amb molta informació de qualitat.

Per la segona part, va passar a tenir molt de pes el treball de camp mitjançant les entrevistes. Aquest punt ha estat el més costós de tots, ja que el procés va ser molt llarg. Des de bon inici del treball, vam començar a investigar sobre quines empreses de les Terres de l'Ebre, ens podrien proporcionar prou informació sobre com els va afectar les crisis des del seu punt de vista.

Per dur a terme un cribratge, vam agafar diferents empreses de variades poblacions del territori ebrenç, com per exemple, Gandesa, Tortosa, el Perelló, Amposta, Móra d'Ebre, L'Ametlla de Mar, la Ràpita, Alcanar, entre d'altres. Per altra banda, era molt important, que les empreses no fossin totes de la mateixa dimensió, per tant, vam escollir micropimes, PIMES i grans empreses. Tot això, va ser molt important per a analitzar de forma equitativa l'afectació a les diferents comarques ebrenques i que les dades no fossin només d'un petit territori.

El llistat definitiu consta de trenta empreses, les quals set són del sector primari, cinc del sector secundari i disset del terciari. Vam decidir donar-li aquest major pes als serveis, ja que les Terres de l'Ebre destaca per aquest sector. I vam arribar a la conclusió, que de les dues últimes crisis, probablement serien les que ens donarien informació amb més rellevància.

La forma de posar-nos en contacte amb les empreses, va ser via telefònica, per així assegurar-nos rebre una resposta més ràpida. Tot i això, moltes empreses ens denegaven les propostes o d'altres ens dificultaven els horaris per quedar, la qual cosa ens feia allargar l'espera. Quan les empreses ens anaven confirmant la seva voluntat a donar-nos la seva visió davant les dues crisis, anàvem concretant cites per fer l'entrevista, en format presencial o en videotrucada, gairebé totes van ser presencialment.

El tipus d'entrevistes que fèiem, era completament estructurades, que consisteixen a realitzar preguntes estudiades i ben definides, ja que teníem molt clares les dades que eren rellevants per al nostre treball, exactament, la producció, l'ocupació, els ingressos, les inversions i el finançament. Fer aquest tipus de preguntes ens va servir per obtenir respostes tant obertes com tancades, d'aquesta manera la informació és més fàcil de processar, simplificant l'anàlisi comparativa i aconseguint uniformitat en la informació obtinguda, a més en aquest tipus d'entrevistes els entrevistadors no necessiten experiència ni estar entrenats, també, la informació és molt més directa, i no té biaixos.

La tercera i última part la vam dur a terme mitjançant tota la informació que vam obtenir en la primera i la segona part, i a partir d'aquí, mostrant el que hem après en diferents assignatures del grau vam dur a terme una anàlisi de dades arribant a extreure conclusions. Per fer aquesta anàlisi de dades a partir del treball de camp ho vam fer dividint diferents categories de l'àmbit empresarial, que són; la producció, l'ocupació, els ingressos i les inversions i el finançament, la decisió d'aquesta divisió va ser perquè durant les entrevistes ens vam adonar que eren les categories amb més importància per les empreses.

Després de dur a terme aquesta anàlisi vam decidir fer una comparació per sectors, on vam comparar el sector primari, secundari i terciari, i d'on vam poder extreure conclusions de quin sector havia estat el més afectat durant les crisis.

Per acabar amb aquesta última part del treball, vam detallar un decàleg de supervivència per futures crisis, on hem explicat les estratègies que van seguir les empreses per gestionar de la millor manera possible les crisis que van patir. I finalment, vam dur a terme les conclusions del treball, responent al nostre objectiu i parlant dels aprenentatges extrets de les crisis.

4. MAJORS CRISIS ECONÒMIQUES DEL SEGLE XXI

Des que l'economia forma part de les nostres vides, la humanitat ha patit moltes crisis, siguin socials, culturals o econòmiques. Aquestes afecten la societat en general, des del més pobre fins al més ric, les crisis no entenen de classes socials. A l'igual a les empreses, afecten tant les PIMES (petites i mitjanes empreses), com a les més grans.

És per això, que hem decidit investigar, sobre com i per què les crisis afecten les empreses dels diferents sectors econòmics. Per examinar sobre tot aquest tema, primer de tot, ens hem d'endinsar a la història econòmica. Ens centrarem a partir dels anys 2000 fins a l'actualitat, per poder tenir dades més acurades. A part, ho analitzarem des del punt de vista econòmic viscut a les Terres de l'Ebre.

Les dues crisis econòmiques més destacades durant aquest període de temps, han estat dues, per una banda, la crisi financera del 2008 i per l'altra, l'actual crisi del segle XXI, conseqüència de la Covid-19, aprofundirem totes dues. Primer de tot, les estudiarem en un sentit general i després, ens endinsarem a analitzar-les en el territori ebrenc i més concretament, ho dividirem per sectors econòmics.

a. LA GRAN RECESSIÓ DE 2008-2014

La Gran Recessió va ser una crisi econòmica mundial que va començar l'any 2008, on el focus es va trobar als Estats Units amb la caiguda dels bancs estatunidencs d'inversió a causa de la crisi de les hipoteques anomenades *subprime*, va ser una crisi financera per desconfiança creditícia que es va estendre inicialment pels mercats financers dels Estats Units¹, aquesta crisi va provocar la crisi financera de 2008 a tot el món, i així va provocar la caiguda de grans empreses conegudes mundialment².

Aquesta, va començar a afectar el nostre país a mitjan 2007, sent ja la nació en el 2009 declarada de manera oficial en recessió. *“El 2011, els Ministres d'Economia i Finances de la Unió Europea van destinar el 31,4% del PIB a rescatar entitats*

¹ (Wikimedia, 2023)

² (Wikipedia contributors, 2023)

financeres i bancs amb la finalitat d'estabilitzar en la mesura que sigui possible al sistema europeu" (Muñiz Toyos, 2014).

Si ens centrem en el territori català, les conseqüències principals es van observar en les finances del Govern. Una d'aquestes va ser referent al pressupost català, al mes d'agost de 2013 es va fixar el límit de dèficit fiscal en 1,58%, amb l'ànim d'aconseguir l'objectiu de dèficit del conjunt de comunitats autònomes que estava en una mitjana d'1,3% buscant així contrarestar els efectes de la crisi a través d'una política de no gasto. El Govern considerava que en acceptar aquest dèficit es generarien problemes significatius per la comunitat i hauria de realitzar majors retallades de despeses públiques, el que provocaria inconvenients posteriors per sortir de la crisi. Poder complir amb la meta del dèficit suposaria per la Generalitat aplicar retallades de 2.500 milions d'euros.

Finalment, es va arribar a l'acord de prorrogar els pressupostos catalans i aprovar el pressupost per 2014 que va apostar per majors ingressos a través de taxes, privatitzacions i vendes d'actius per continuar reduint el dèficit, això significaria que el Govern no hauria de dur a terme noves retallades de despeses.

Altres conseqüències importants van ser, les pèrdues de lloc de treball sumant un total de 567.099 segons la UGT i la caiguda del pressupost dirigit al sector de la salut d'un 5,7%. Tot i això, Catalunya era i és una de les comunitats autònomes que concentrava i concentra la quantitat més gran d'empreses segons l'INE, i comptava amb ingressos rellevants gràcies al turisme que s'esperava un creixement del 6% i a banda, el Govern va buscar generar ingressos amb altres mesures com la loteria la Grossa de Cap d'Any. Amb tot això es va pronosticar un creixement de l'economia de Catalunya d'un 1% per 2014 i d'un 2,2% per 2015. (*Guzman Ramirez i Quiroga Riviere, 2013*)

b. LA PANDÈMIA DE LA COVID-19

Segons la Reial Acadèmia Espanyola, la definició de COVID-19 és aquesta: "*Síndrome respiratòria aguda produïda per un coronavirus*" (ASALE i RAE), però per l'economia mundial ha estat molt més que tot això, ha estat un canvi radical en la manera en què la societat entenia l'economia.

Els efectes negatius de la COVID-19 han estat devastadors. Per a febrer de 2021, la xifra d'infectats a escala mundial rondava els 107 milions de casos, d'acord amb les estadístiques oficials de cada país. A la mateixa data, les estadístiques reportaven més de *“2,3 milions de morts”* (Cortés Cortés, 2022). Davant d'aquesta situació els governs van decidir el confinament, el que va causar el distanciament social i, per tant, el consum va baixar, amb el qual moltes empreses, tenien pèrdues, moltes les quals no van poder adaptar-se i sobreviure a la nova realitat de consum, van haver de tancar.

La pandèmia ha tingut efectes econòmics directes en el mercat financer bé sigui en forma d'enfonsament de les *“cotitzacions borsàries, en forma de la necessària restricció a les inversions exteriors directes exigida per aquell enfonsament o bé en forma de la necessitat d'habilitar avals públics als préstecs i crèdits bancaris a les empreses colpejades per la crisi”* (Tapia Hermida, 2020).

Entre 2020 i 2022 la pandèmia a Catalunya va costar aproximadament un total de 10.000 milions d'euros. Aquesta despesa va ser principalment invertida en sanitat i en ajudes oferides a ciutadans i empreses per fer front als efectes econòmics de la pandèmia. A banda també va haver una forta disminució d'ingressos associada a la baixa activitat econòmica.³

També ha sigut un accelerador d'un canvi empresarial i econòmic, cap a la tecnologia. Ja que gràcies a ella, moltes de les empreses es van poder adaptar i sobreviure, i moltes d'elles han instaurat nous models de treball a partir d'aquell moment. Tot això, té les seves conseqüències bones i dolentes, pel fet que *“la tecnologia destrueix set llocs de treball per cada lloc que crea”* (Niño Becerra, 2022, p. 99).

³ (Economía Digital, 2022)

5. AFECTACIÓ GENERAL A LES TERRES DE L'EBRE

Les Terres de l'Ebre, situada al sud de Catalunya, és una regió que aplega les comarques del Baix Ebre, Montsià, Terra Alta i la Ribera d'Ebre. Una zona que viu principalment del sector serveis, com per exemple, el turisme rural on es va intensificar fortament a la postpandèmia, i també de l'agricultura. El sector serveis a les Terres de l'Ebre predomina amb un 66%, i la indústria té un pes del 30%.

Com a gairebé a tot el món, les Terres de l'Ebre no van ser menys, i les dues grans crisis esdevingudes a partir dels anys 2000, van afectar negativament l'economia ebrenc.

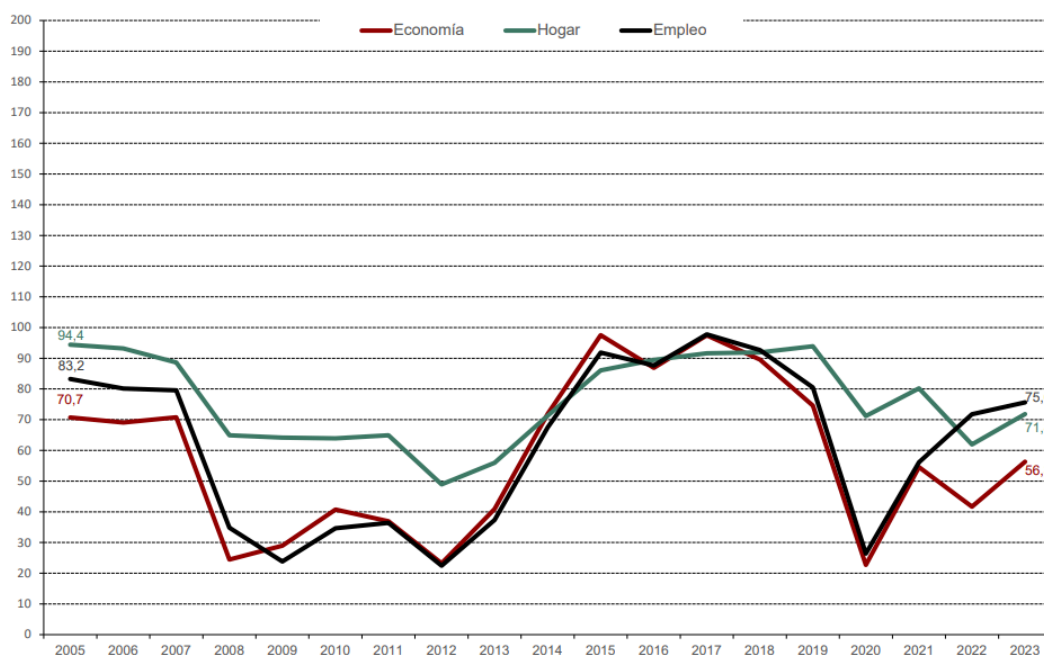
Situació econòmica

La situació econòmica a les Terres de l'Ebre va arribar, a causa de la crisi, entre finals de 2008 i principis de 2009, i entre finals de 2012 i principis de 2013, als dos punts màxims de plena crisi. És a dir que l'Índex de Confiança del consumidor, ICC (*l'Índex de Confiança del Consumidor mostra el nivell de confiança dels consumidors en l'estabilitat econòmica del país⁴*), era el més baix d'entre els anys 2005-2023. A causa de la pandèmia aquesta situació es va tornar a originar el 2020, el nivell de confiança dels consumidors després de la pandèmia, va caure situant-se als nivells de l'inici de la crisi econòmica de 2008.

En el gràfic següent veiem l'evolució anual de la situació econòmica a partir de l'ICC entre els anys 2005-2023.

⁴ (CIS, 2023)

Gràfic 1: Evolució anual de la situació econòmica a partir de l'ICC. (2005-2023).



Font: CIS, Estudi núm. 3433. ICC de desembre de 2023.

El ICC està compost per dos indicadors parcials:

- L'indicador de la situació actual. Pretén esbrinar la valoració que fan els consumidors de la situació econòmica actual amb relació a la qual tenien sis mesos abans.
- L'indicador d'expectatives. Pretén esbrinar la situació econòmica esperada pels consumidors per a d'aquí a sis mesos.

Per al resultat final es calcula un número entre 0 i 200, sent 0 el màxim pessimisme i 200 el màxim optimisme. Es considera 100 el punt d'equilibri. Qualsevol resultat inferior a 100 indica una percepció desfavorable de l'economia mentre que qualsevol resultat superior a 100 mostra una percepció favorable. (*Singular Bank, 2016*)

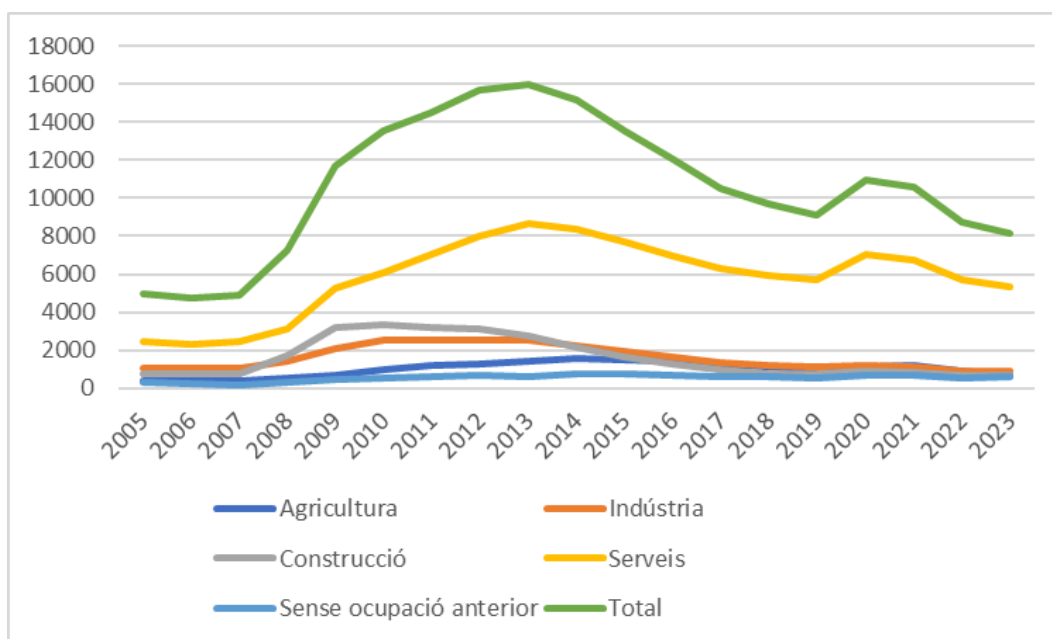
Situació en termes d'atur

A causa de la gran crisi econòmica que va haver-hi el 2008, l'economia va patir un increment de l'atur del 48,27% i el 2009 d'un 61,31%, els dos percentatges més elevats que hi ha hagut des de 2005 fins a l'actualitat. Aquest percentatge es va anar disminuint fins a l'any 2014 que va ser negatiu.

Un dels principals problemes que va ocasionar la pandèmia va estar també un augment de l'atur, en aquest cas, però, no va ser tan significant com a l'anterior, va incrementar-se un 19,93%, un percentatge que no havia estat tan elevat des del 2014. L'augment d'aquest atur en situació de pandèmia va ser causat pel confinament i donat això, el tancament d'empreses, tot i que aquesta taxa hagués pogut ser més elevada si no hi hagués hagut existència dels ERTO (Expedient Temporal de Regulació d'Ocupació), una mesura que permet a les empreses suspendre els contractes dels seus treballadors o reduir la jornada laboral dels empleats temporalment per motius econòmics, tècnics, organitzatius, productius o de força major⁵.

En el gràfic següent veiem les variacions que va patir l'atur entre els anys 2005-2023, a més podem observar les diferents dades dividides per sectors. A l'eix vertical es mostren les xifres en unitats de persones.

Gràfic 2: Evolució de l'atur a les Terres de l'Ebre (2005-2023).



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

Situació en termes d'atur per activitats econòmiques

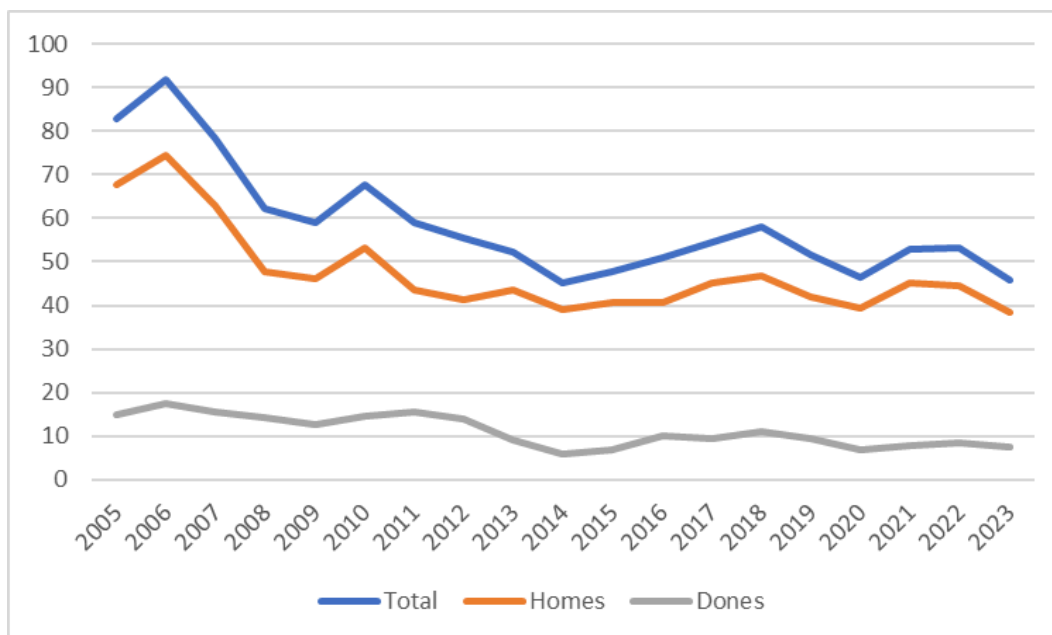
Al sector de l'agricultura, específicament la catalana, des que es va iniciar la crisi de 2008 fins a l'actualitat s'han perdut més de 15.000 llocs de treball. Durant els anys de la crisi econòmica, els aturats agraris van anar augmentant fins al 2014 on aquests van començar a disminuir fins a arribar al 2020 on la pandèmia va fer que tornessin a

⁵ Associats, C. i. (2020, octubre 23).

augmentar en totes les comarques ebrenques. L'atur també es va veure augmentat per als autònoms del sector primari el 2020, circumstància que no es donava des de la crisi econòmica del 2008.

A continuació veiem un gràfic amb l'evolució dels ocupats agraris a Catalunya entre els anys 2005-2023. A l'eix vertical es mostren les unitats en milers de persones.

Gràfic 3: Evolució dels ocupats agraris a Catalunya (2005-2023).

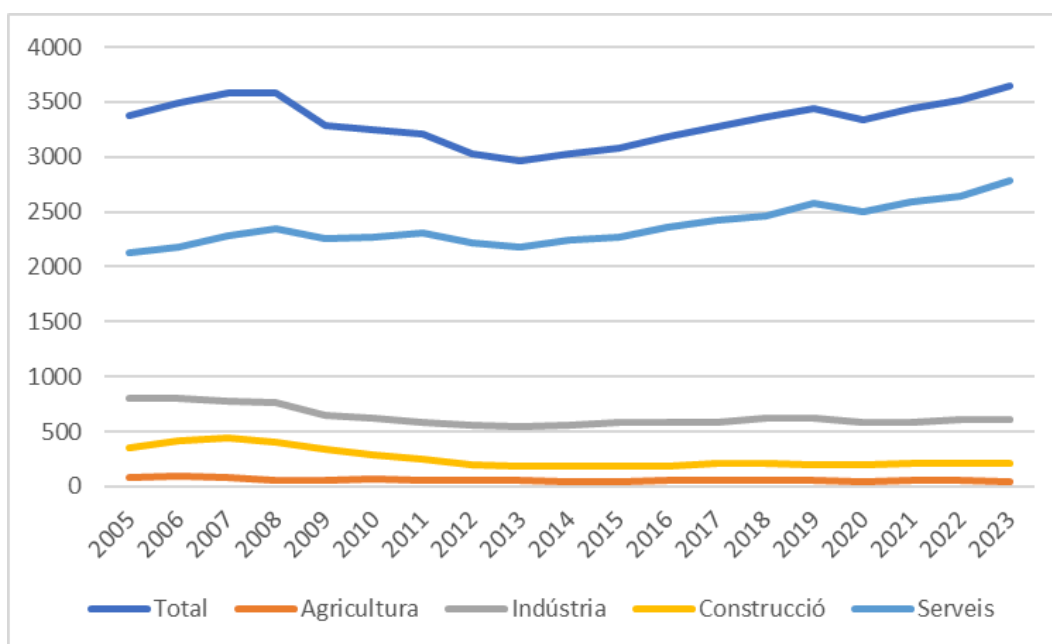


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

Després de la Covid-19, l'any 2020, les principals diferències d'entre les activitats econòmiques es van observar en l'agricultura, la ramaderia i la pesca, activitats molt desenvolupades a l'Ebre que registraven un alt percentatge d'atur respecte del total si les comparem amb els altres àmbits. Per altra banda, si ho comparem entre totes les activitats econòmiques del territori, el percentatge més elevat d'atur estava en l'hostaleria.

En el següent gràfic veiem les dades dels diferents sectors d'activitats a Catalunya entre els anys 2005-2023. A l'eix vertical es mostren les xifres en unitats de persones.

Gràfic 4: Comparativa d'atur per activitats econòmiques a Catalunya (2005-2023)



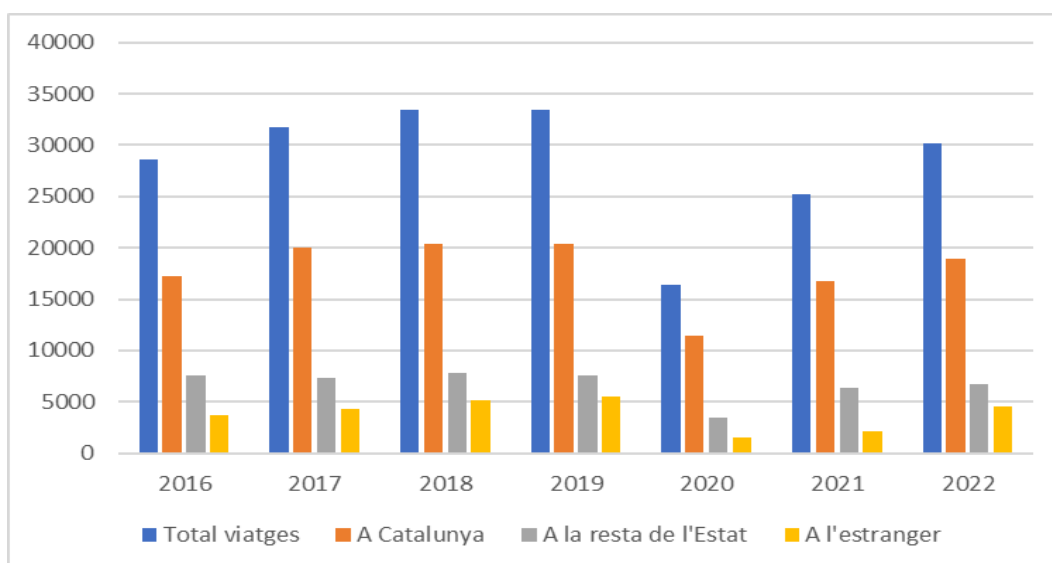
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

Situació del turisme

Des de la Gran Recessió fins al 2019 el turisme anava augmentant, però el 2019 a causa de la Covid va patir una forta disminució, tot i que el 2021 va haver-hi un fort increment. A causa de les disminucions en el turisme, es va provocar una caiguda del consum privat i augmentava també l'atur en el sector de l'hostaleria.

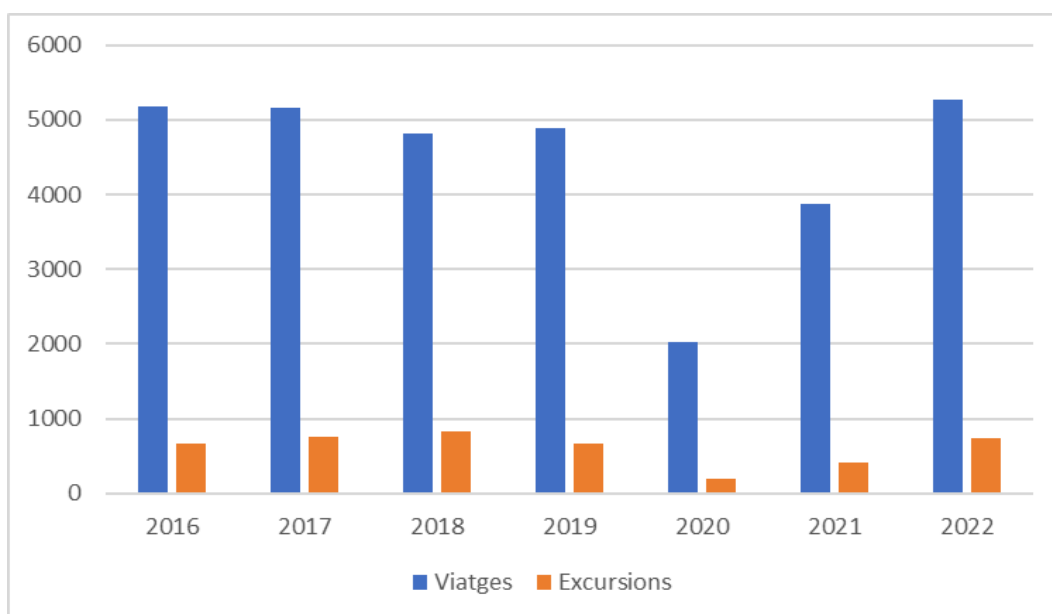
Seguidament, veiem dos gràfics que mostren aquestes variacions, com el turisme en temps de pandèmia va disminuir i com després es va recuperar.

Gràfic 5: Viatges dels residents de Catalunya. Per destinació. Catalunya. 2016–2022



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

Gràfic 6: Turisme a Catalunya dels residents de la resta de l'Estat. Viatges i excursions. Catalunya. 2016–2022



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

Com hem explicat anteriorment les Terres de l'Ebre és una zona on l'agricultura i el turisme formen part de les nostres terres, i aquestes dues crisis han afectat de manera rellevant aquests dos sectors, la qual cosa ha comportat grans pèrdues econòmiques.⁶

⁶URV: Informe d'economia local i regional Terres de l'Ebre (2020)

6. LA TECNOLOGIA EN SITUACIONS DE CRISIS

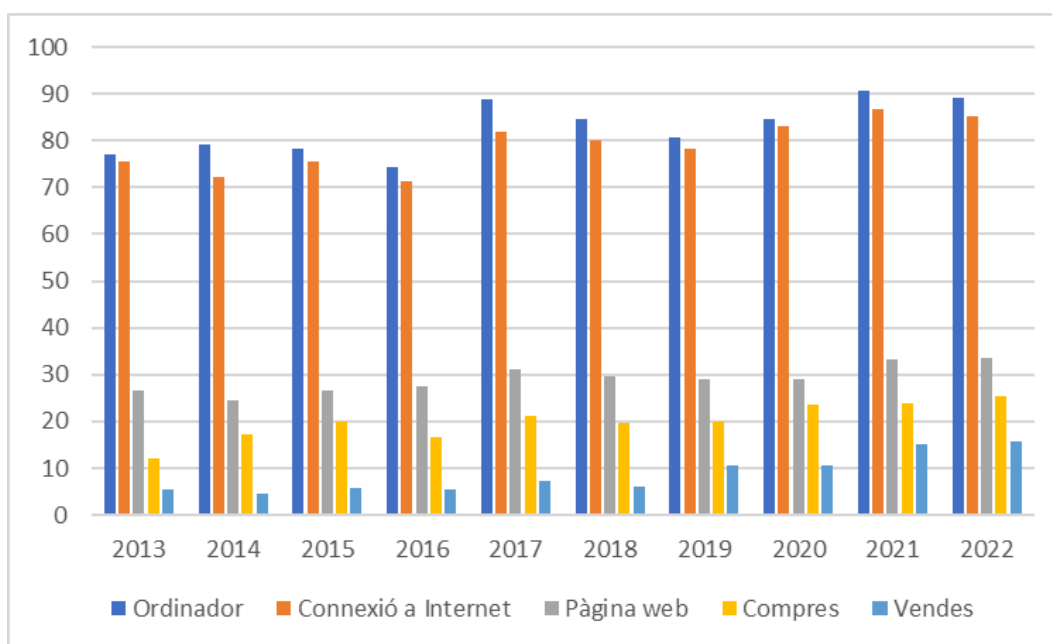
La tecnologia té un paper important per la vida de qualsevol ésser humà, sense aquesta, no hauríem evolucionat tan ràpidament. Aquesta, és essencial per a les empreses d'avui dia, ja que gràcies a ella poden sobreviure a esdeveniments que no estan a les seves mans.

Un dels exemples clars on ens adonem, que gràcies a la tecnologia milers d'empreses van poder sobreviure, va ser durant l'època de la covid-19, l'any 2020. Durant, l'etapa dels confinaments, moltes empreses es van veure obligades a tancar, com per exemple els restaurants. Aquells locals que tenien una tecnologia adequada van poder oferir a través de les seves pàgines web menjar per emportar, també anomenat *take away*. Aquestes empreses que van poder realitzar aquest nou mètode de venda, van poder adaptar-se ràpidament a un nou sistema de comandes, el qual va poder fer que les seves vendes no disminuïssin tant i a conseqüència els seus ingressos. Aquest, és un dels grans exemples, de per què la tecnologia és essencial a les nostres vides i sobretot per a les empreses.

El fet d'haver de tancar durant el confinament va portar les empreses a decidir equipar-se amb les TIC. Les TIC són les tecnologies de la informació i la comunicació. Sota aquest nom s'engloben totes les eines -procés, administració i distribució- que s'utilitzen perquè pugui fluir lliure la informació a través de productes tecnològics, com poden ser els telèfons mòbils, televisors, ordinadors, tauletes, entre altres.

Amb les dades de l'INE, hem realitzat un gràfic on podem observar les dades on es demostra aquest fet, aquest mostra l'evolució des del 2013 fins al 2022, a l'eix vertical quin percentatge del total de gent enquestada feia servir ordinadors, connexió a internet, pàgines web, i feia compres i vendes en línia, i a l'eix horitzontal els anys. Com a conclusió de la taula, podem extreure que hi ha hagut un clar augment en el percentatge d'utilització de la tecnologia en els darrers deu anys, sobretot l'increment potencial ha estat arran de la covid-19.

Gràfic 7: Equipament TIC i comerç electrònic en les empreses. Catalunya



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat, a partir de l'Enquesta sobre l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació i del comerç electrònic en les empreses de l'INE.

Després d'haver realitzat les entrevistes hem pogut reafirmar aquest fet, ja que el 50%⁷ dels entrevistats ens han afirmat que a partir de la pandèmia van començar a utilitzar noves tecnologies, com per exemple les videotrucades, el teletreball, etc. L'altre percentatge d'entrevistats ens comentava que ja tenien establertes amb anterioritat aquestes tecnologies i un altre percentatge, més petit, no les necessitava per al seu negoci.

Una empresa del sector secundari ens comentava:

“La Covid-19 va comportar un canvi d'estratègia, i per tant part de la plantilla d'oficina va marxar a teletreballar per tal d'assegurar-nos que en un cas de contagi teníem un equip a casa que podia continuar en la feina, vam també que adaptar-nos a l'ús del TEAMS i ZOOM per tal de continuar treballant a distància, tant en clients com en proveïdors”.

⁷ Dada extreta de les entrevistes, dels trenta entrevistats, quinze van respondre que els havia suposat un canvi tecnològic, els altres quinze entrevistats, molts d'ells, ja tenien amb anterioritat tecnologia instal·lada.

7. IMPACTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL

La cultura empresarial es pot definir com la personalitat d'una empresa. Recull tots aquells valors, processos, coneixements, tècniques, actituds i polítiques que l'empresa considera com a definitòries i identitàries de la mateixa organització. Es tracta, en una certa manera, de la "filosofia" de l'empresa. Tots aquests elements permeten la consecució dels objectius de l'empresa, i molts experts consideren la cultura empresarial com "l'ADN de l'empresa", ja que en ella es troba, com dèiem, la identitat d'aquesta.

A vegades, moltes empreses es veuen obligades a fer un canvi de cultura empresarial. Però, quan ocorre això? Quan la conducta i els valors de l'organització ja no serveixen per a aconseguir els seus objectius i s'han quedat estancats en un punt de no retorn. Així, la cultura empresarial ha d'estar sempre actualitzada, en constant evolució. Més endavant, analitzarem com les dues últimes crisis del segle XXI, van afectar la cultura empresarial de les empreses entrevistades.

En un aspecte més teòric, podem diferenciar quatre trets que faciliten i possibiliten aquest procés de canvi de cultura empresarial, els quals són:

- 1. Líder fort:** És imprescindible un líder fort que pugui iniciar i mantenir el canvi empresarial.
- 2. Visió del que cal fer:** Una visió del que cal fer per a obtenir aquest canvi. Aquesta visió implica la creença de com serà la nova cultura, i ha d'estar ben definida.
- 3. Nous procediments de treball:** També és necessari el desenvolupament de nous procediments de treball que ajudin a trencar la fidelitat amb els vells valors, i a instaurar els nous.
- 4. Organització oberta:** Finalment, una organització oberta a l'aprenentatge, adaptable als canvis i en constant creixement, permet realitzar amb èxit aquest canvi de cultura empresarial que l'organització necessita per a continuar creixent. (Ruiz, 2019)

Deixant de banda, l'aspecte teòric, nosaltres vam voler aprofundir aquest punt amb les entrevistes que vam fer, investigant com havia afectat la cultura empresarial a causa de les dues crisis, preguntant als empresaris/es si la seva empresa havia notat o necessitat un canvi en la seva forma de gestió. Tres empreses de les trenta entrevistades ens van dir que van necessitar un canvi radical a l'empresa.

El 90% de les empreses, ens van afirmar que no havia necessitat cap canvi empresarial, que tot continuava igual que al principi, ja que els seus valors eren molt fermes. De fet, la gran majoria ens deia que aquests valors s'havien fortificat amb aquestes crisis. Un empresari del sector terciari, al qual les crisis no van afectar els valors de la seva empresa, ens comentava:

“Es va reforçar la proximitat, el treball en equip i la transparència”.

Per tant, el que podríem extreure sobre l'impacte de les crisis a la cultura empresarial, és que aquest impacte és mínim, ja que no va afectar gairebé cap empresa. Només un 10% de les empreses entrevistades van necessitar un canvi. Aquestes que van necessitar un gir 360 graus a la seva forma d'administrar l'empresa, van ser empreses les quals els hi van afectar molt més les crisis, a causa d'un mal finançament o d'una mala administració. La qual cosa ens torna a fer veure, la importància d'una bona gestió davant les crisis empresarials.

Com a conclusió, sobre l'estructura de la cultura empresarial, podem afirmar que és molt forta, i que és molt difícil canviar-la. És dels punts més estables dins d'una empresa, i costa molt modificar-la. Només en moments d'extrema necessitat es modifica.

8. ANÀLISI DE LES DADES EXTRETES DEL TREBALL DE CAMP

A continuació exposarem l'aplicació teòrica-pràctica que hem realitzat a partir de les entrevistes a les diferents empreses de les Terres de l'Ebre. Analitzarem l'impacte empresarial de les dues crisis, des del punt de vista dels empresaris/es que van viure les dues crisis més significatives dels últims temps.

a. AFECTACIÓ DE LES CRISIS A LES PRINCIPALS VARIABLES EMPRESARIALS

Després d'haver detallat les característiques principals de les dues crisis més rellevants del segle XXI, hem d'anar introduint-nos a com van afectar aquestes a les empreses dels diferents sectors de les Terres de l'Ebre que hem entrevistat.

Per poder analitzar la magnitud de l'impacte, hem dividit en diferents categories de l'àmbit empresarial, per poder valorar-les individualment. Aquests apartats són, la producció, l'ocupació, els ingressos, les inversions i el finançament.

Aquesta divisió és a causa que durant les entrevistes vam veure que el que va tenir major impacte van ser aquests temes. Recordem, que les entrevistes realitzades són un total de trenta, les quals set són del sector primari, cinc del secundari i finalment, disset del terciari. Aquest final amb un pes major sobre els altres a causa del seu major pes a les terres de l'Ebre.

a.1. AFECTACIÓ EN LA PRODUCCIÓ

Per poder parlar de la producció, hem de saber que aquest és el procés mitjançant el qual l'empresa transforma els recursos productius en productes finals, fent servir la tecnologia disponible⁸. Evidentment, si la producció d'una empresa disminueix, els seus ingressos disminuiran i viceversa.

⁸ (IOC Batxillerat, 2020)

Quan parlem de producció, no només ens referim a la transformació d'un bé material, sinó també a la quantitat de servei que presta una empresa del sector terciari.

Segons el nostre estudi realitzat en què afecta la producció de les empreses, en el cas de la crisi del 2008, la producció no es va veure tan afectada com a la de la Covid-19, on durant uns mesos es va establir el confinament total i gairebé tots els negocis estaven tancats i amb producció zero. També, el tipus d'establiments on va afectar cada crisi canvia radicalment, ja que principalment la del 2008, va afectar la construcció, les immobiliàries, bancs, gestories, notaries, entre d'altres, i la de la Covid-19, va afectar més empreses del sector del turisme, dedicades a la restauració, hostaleria, etc.

En la nostra investigació, hem conclòs que, la crisi del 2008, va suposar pel 48% de les empreses entrevistades una disminució de la producció.⁹ Principalment, el sector més afectat és el sector terciari, on un 50%¹⁰ dels entrevistats confirma una significativa disminució. Una empresa del sector terciari ens comentava:

“Vam haver d'adequar l'oferta a la demanda, ja que va ser una baixada general en tots els canals de distribució i a tots els nivells.”

Durant la covid-19, en moltes empreses, també va haver una disminució o nul·la producció, fet que va suposar una baixada dels ingressos molt significativa, la qual cosa va fer, que es veiessin obligats a demanar ajudes a l'estat o generalitat, per a fer front a la crisi i no haver de tancar portes. Moltes d'aquestes van acudir als préstecs ICO, "els quals en realitat no és més que en un contracte de préstec normal i corrent que et concedeix una entitat financera, on la característica principal és que la devolució del préstec està avalada per l'Estat. Això vol dir que, si l'empresa o l'autònom no retornen el préstec, serà l'Estat qui respongui davant el banc de la devolució". Alguns dels comentaris dels empresaris/es respecte a l'ICO:

“Una altra estratègia va ser també finançar-nos amb l'ICO que la generalitat va proporcionar.”

⁹ Aquest percentatge és el resultat del total d'empreses entrevistades que van viure la crisi del 2008 (un total de 25 empreses).

¹⁰ Del sector terciari hi ha un total de 18 empreses entrevistades, les quals 9 ens va afirmar un descens de la producció.

“Sort en vam tindre de l'ICO que ens va ajudar a parar el cop.”

En l'aspecte de demanar finançament o ajudes, com per exemple l'ICO, el 26,66% de les empreses, ens va afirmar haver demanat algun tipus d'ajuda durant la Covid-19. En canvi, només el 4% va demanar algun tipus d'ajuda durant la crisi del 2008.

a.2. AFECTACIÓ EN L'OCUPACIÓ

Un dels apartats, els quals ens vam interessar per preguntar a les empreses que han patit les dues darreres crisis, va ser el de l'ocupació. Ja que des d'un punt de vista econòmic, necessitàvem saber com havia afectat cada una d'elles a la baixada del nombre de treballadors, a l'increment del nombre d'ERO i ERTO, etc.

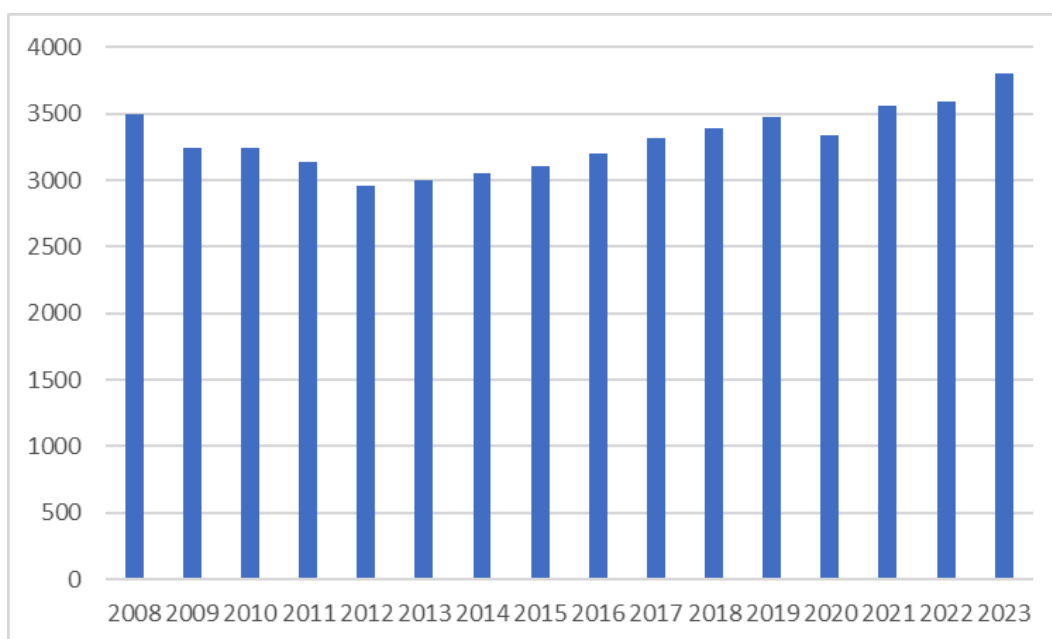
Per introduir-nos en aquests temes, veiem la diferència entre un ERO (Expedient de Regulació d'Ocupació) i un ERTO (Expedient de Regulació d'Ocupació Temporal). Bàsicament, la diferència més significativa entre l'un i l'altre és que amb l'ERO el treballador té dret a una indemnització per part de l'empresa i amb l'ERTO aquest dret no existeix. Això no obstant, sí que podrà percebre la seva prestació per desocupació independentment que compleixi els requisits que habitualment exigeix la Seguretat Social.¹¹

Per altra banda, si definim el concepte d'*ocupació*, es refereix a una agrupació de llocs amb característiques semblants, encara que solen ordenar-se segons el nivell jeràrquic o el de responsabilitat.¹²

¹¹ (IF Assessors, 2020)

¹² (Martínez, 2016).

Gràfic 8: Dades del nivell d'ocupació a Catalunya del 2008 fins al 2023.



Font: Elaboració pròpia a partir de l'Enquesta de població activa de l'INE.

A l'eix vertical del gràfic podem observar en milers de persones els diferents rangs d'ocupació.

Com podem veure en aquest gràfic, fins al 2014 l'ocupació no va anar creixent. Per altra banda, fa una evolució positiva constant fins quan ve la Covid-19 que té un descens. Com hem analitzat també a les entrevistes realitzades, el 2021 i el 2022, van ser anys d'estabilització amb la nova normalitat després de la pandèmia i això, es pot analitzar en aquest gràfic on gairebé no hi ha variació entre aquests dos anys. Finalment, el 2023, es pot veure com tot s'estabilitza i torna a créixer l'ocupació significativament.

Per tant, si contrastem les dades de les nostres entrevistes amb les de l'Idescat, podem reafirmar-nos amb les nostres conclusions, les quals ens mostren que la crisi del 2008 va ser molt més duradora amb el temps, i, en canvi, en la de la Covid-19 tots els factors, van tornar a la normalitat de forma més ràpida que l'anterior. La qual cosa, pot ser fet de l'experiència en una crisi passada o la diferència entre la causa de la crisi, una per motius econòmics i l'altra per un aspecte de salut.

Per altra banda, un fet que va ajudar molt a les empreses a pal·liar davant la baixada de producció i, per tant, la baixada de necessitat de personal, van ser els ERO i ERTO, que la generalitat va proporcionar per fer front a la crisi, i que va ajudar al fet que molts

treballadors no fossin acomiadats. Una gestoria ens comentava que durant la Covid-19 havia incrementat al 100% els tràmits d'aquestes gestions per no acomiadar a treballadors.

Si analitzem quantes empreses van utilitzar aquestes mesures per no acomiadar als treballadors, podem veure que dels entrevistats, un 26,66% van utilitzar-ho durant la covid-19, en canvi, a la crisi del 2008, només un 4%. Probablement, un dels fets dels quals molta més gent ho fes ús durant la covid i no a la crisi anterior, és per la desinformació.

a.3. AFECTACIÓ EN ELS INGRESSOS

Un dels objectius principals a l'hora de dirigir un negoci és guanyar diners. Els ingressos són el total de diners que obté l'empresa per la venda de productes i serveis. També es coneixen com a vendes brutes i sovint se'ls menciona com a «línia principal», ja que és la primera rúbrica del compte de resultats de l'empresa.¹³

Probablement, aquest punt, és el que més preocupa a qualsevol empresari/ària, pel fet que els ingressos són una part fonamental de qualsevol negoci, sense ells la viabilitat de l'empresa és feble. Però, no hem de confondre ingressos amb beneficis, perquè hi hagi beneficis no només ha d'haver-hi d'ingressos, sinó que amb aquests s'han de poder cobrir tots els costos.

Nosaltres, amb la nostra investigació i duent a terme les entrevistes, hem volgut fer en aquestes la qüestió important de com van afectar les crisis als ingressos de les empreses.

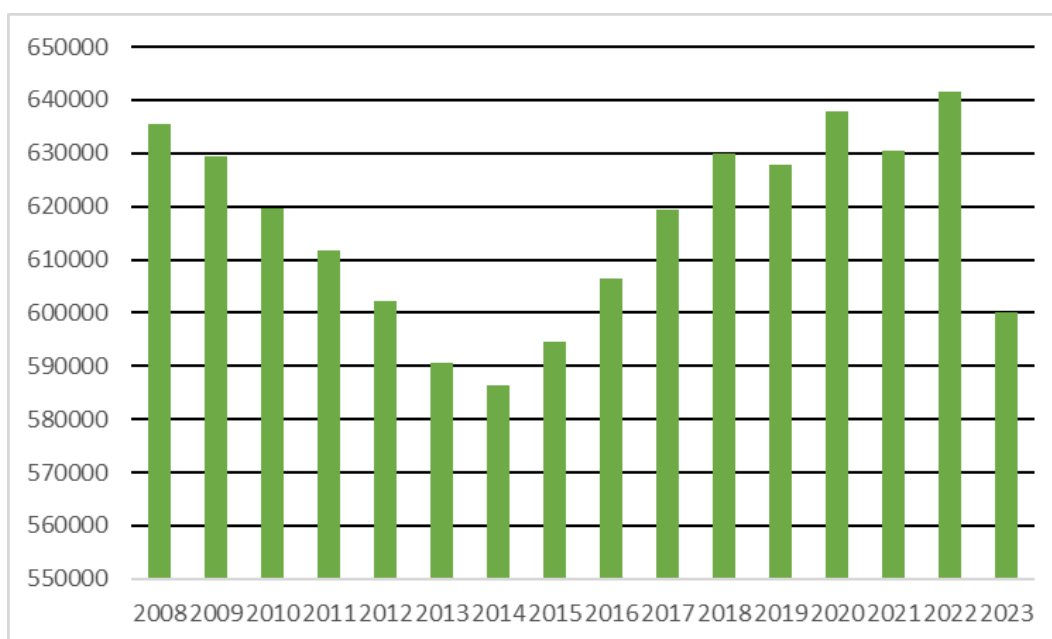
En termes generals hem pogut afirmar el que ja podíem imaginar, les crisis afecten negativament els ingressos de les empreses. Tot i que alguna de les empreses del sector primari ens va dir que els havia incús incrementat una mica, hem observat que aquest sector és el menys afectat per les crisis, ja que és un sector de primeres necessitats. En aquest hem vist que com a molt els ingressos disminuïen un 10-15%.

¹³ (Square, 2024)

D'altra banda, el sector que hem pogut veure com el més afectat per les crisis és el terciari, el qual la disminució dels ingressos podia ser fins al 75%.

Per contrastar la informació extreta de les nostres entrevistes ho farem veient la disminució del nombre d'empreses amb establiments a Catalunya, des del 2008 fins al 2023, el període en què han estat les dues crisis més importants esmentades. Aquesta disminució del nombre d'empreses és principalment pel fet de no rebre els ingressos suficients per a continuar mantenint-les.

Gràfic 9: Empreses i establiments a 1 de gener. Per nombre d'assalariats.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

Amb aquest gràfic podem observar una clara disminució des de l'inici de la Gran Recessió el 2008 fins a la fi d'aquesta crisi el 2014, i també podem veure una disminució a causa de la crisi de la Covid-19, on a Catalunya va arribar al 2020 i és a partir d'aquest any fins a l'any següent quan tot es va estabilitzar que hi ha la disminució d'empreses. Per tant, podem confirmar la certesa de les dades extretes de les entrevistes realitzades.

a.4. AFECTACIÓ EN LES INVERSIONS I EL FINANÇAMENT

La inversió és un desemborsament financer o de recursos que una persona física o jurídica realitza en alguna activitat econòmica, amb l'objectiu d'obtenir un benefici (econòmic, social, polític, etc.) en un temps determinat. Els principals recursos que s'apliquen a una inversió són el temps, el treball i el capital. D'altra banda, la decisió de portar endavant una inversió dependrà de l'anàlisi que faci el subjecte inversor sobre 3 variables fonamentals: risc, rendiment i temps. *(Gutiérrez, 2020)*

El finançament és aquell mecanisme emprat per a proveir de recursos financers a una organització o persona, i permetre-li dur a terme la realització d'un determinat projecte o execució de les operacions normals. En altres paraules, el finançament és la consecució de diners per al seu posterior ús en activitats productives, un mecanisme que atorga a les organitzacions i persones els mitjans financers necessaris per a operar. *(Frederick, 2022)*

Aquestes dues definicions podem lligar-les d'alguna forma, ja que quan les empreses no tenen recursos suficients per poder realitzar inversions el que fan és demanar finançament per així dur-les a terme. Amb les entrevistes hem volgut saber més sobre aquests fets, preguntant a les empreses si en temps de crisis han pogut fer inversions i si aquestes les han hagut de finançar.

Hem pogut esbrinar que les empreses, en moments de crisis, quasi no poden fer noves inversions, i si ho fan, és possible que hagin de finançar. Això és degut, com hem explicat anteriorment, al fet que les empreses reben menys ingressos. Del 100% d'empreses entrevistades només un 24% van poder fer inversions, i d'aquest 24%, un 31% les van haver de finançar.

Tot i que si el percentatge d'empreses que va fer inversions és baix generalment, si concretament amb el sector terciari, hem vist que és el més afectat, ja que en aquest sector només un 8% de les empreses van poder fer inversions.

D'altra banda, a causa de les crisis les empreses també ens van comentar que encara no fent inversions, igualment els hi calia finançar-se, i moltes ens parlaven de la utilització dels préstecs ICO. Els préstecs ICO és un tipus de finançament ofert per una

entitat pública per a empreses i autònoms i se sol·liciten en els bancs tradicionals com a BBVA, Santander o CaixaBank (Olive, 2019).

Una empresa del sector terciari ens comentava:

“No vam fer inversions, però, tot i això, vam haver de finançar-nos per cobrir costos fixos.”

Per tant, les conclusions són que les crisis sí que afecten de forma negativa i a més significativament, al fet de les empreses poder realitzar inversions. A banda, les crisis fan que les empreses s'hagin de finançar.

b. COMPARACIÓ DE LES DUES CRISIS PER SECTORS

En aquest apartat, ens introduïrem en comparar l'impacte de les crisis en els diferents sectors de les Terres de l'Ebre. Analitzarem, a quins sectors ha afectat més o menys i els principals motius. Sobretot, comparant les dues crisis de cada sector, per poder veure si va afectar més la del 2008 o la de la Covid-19.

Sector és un concepte amb múltiples accepcions. En l'economia, un sector és un conjunt d'activitats productives o comercials. Tots aquests grups, d'altra banda, poden congregar-se en tres amplis sectors: sector primari, sector secundari i sector terciari. (Porto, J.P., i Merino, M., 2014)

A les Terres de l'Ebre, predomina el sector serveis, seguit pel sector primari, i finalitzat pel sector secundari, amb això, vam decidir investigar de manera equitativa amb el seu pes a la zona, un major nombre d'empreses del sector terciari, un nombre mitjà del primari i un menor del secundari.

Totes les dades que analitzem, són extretes de les entrevistes que vam realitzar de manera presencial als diferents empresaris/es del territori ebrenc. Són opinions, experiències i punts de vista de dues crisis que van afectar de formes diferents de totes les empreses.

b.1. SECTOR PRIMARI

En economia el sector primari es refereix a totes les activitats que transformen els recursos naturals en productes primaris; és a dir, en primeres matèries per a altres indústries, que s'anomena sector secundari. Les activitats del sector primari són l'agricultura, la caça, la silvicultura, la mineria, la ramaderia, la pesca i l'explotació forestal. (Margalef Llebaria, 2022)

Després d'haver realitzat totes les entrevistes, hem pogut observar que el sector primari és un dels més resistents davant les crisis, el qual és molt difícil de desequilibrar-lo i que l'afecti significativament. Tant en la crisi del 2008, com en la de la Covid-19, les empreses entrevistades d'aquest sector ens van mostrar la seva experiència davant les crisis des d'una visió còmoda i poc preocupada.

Entre una crisi i l'altra, al sector primari no hi va haver gaire diferència pel que fa a l'increment o davallada dels ingressos, ja que com podem veure, els patrons de conducta es mantenen igual a les empreses en les dues crisis. Per tant, totes les altres variables, com l'ocupació, les inversions, entre d'altres, van mantenir-se igual en les dues crisis, no va haver-hi diferència de gestió davant les dues crisis.

Si haguéssim de dir quina de les dues crisis va afectar més que l'altra a aquest sector, segurament seria la de la crisi de la Covid-19, ja que hi havia moltes restriccions a diferència de la crisi del 2008, que no les va afectar gairebé en cap sentit a la majoria de les empreses entrevistades. Aquesta afectació de l'última crisi, va ser més en termes de restriccions de mobilitat i seguretat higiènica, que no d'ingressos, despeses, vendes, ocupació, etc. Aquestes mesures de seguretat que havien d'implantar per fer front a la pandèmia, van crear unes despeses elevades, en alguns casos.

“Nosaltres la crisi del 2008 no la vam notar, ja que no ens va afectar en cap aspecte.”

Una empresària del sector primari, ens comentava el següent sobre aquestes restriccions i mesures per fer front a la Covid:

“En mesures de seguretat per fer front a la covid. Uns 10.000 euros”.

Però, per altra banda, a moltes empreses del sector primari, la crisi de la covid va fer incrementar les seves vendes, ja que hi va haver un increment de compra en supermercats físics i en línia.

“En ser producte de primera necessitat vam haver de continuar treballant i incrementar la producció per abastir el fort increment de la demanda dels supermercats.”

Aquesta resiliència que les empreses del sector primari van tenir més forta que les d'altres sectors, és degut al fet que aquest sector abasteix a la primera necessitat de l'ésser humà, l'alimentació. Per tant, podem concloure d'aquest sector, que en èpoques de crisis es converteix en un refugi.

A continuació, una citació d'un gerent d'una de les empreses del sector primari entrevistades:

“Nosaltres com a empresa del sector alimentari i en ser producte de primera necessitat la crisi no ens va afectar gaire.”

b.2. SECTOR SECUNDARI

El sector secundari és el que transforma les matèries primeres obtingudes del sector primari en productes llestos per al consum o per al seu ús en altres processos de producció. Les activitats principals d'aquest sector són la indústria, la construcció i l'energia. Aquest sector és també conegut com el sector industrial perquè inclou tota la fabricació i producció de béns, tant els productes finals que comprem a les botigues com els components que es necessiten per a fer altres productes. *(Caballero Ferrari, 2016)*

Com hem vist anteriorment, aquest sector és el que menys predomina a les Terres de l'Ebre, tot i que a poc a poc grans empreses industrials estan ubicant-se al territori i guanyant pes. Les empreses entrevistades del sector secundari, van ser un total de

cinc, ja que com hem comentat anteriorment, vam dividir el nombre d'entrevistes pel pes que tenen en l'economia ebrenca.

Durant les entrevistes, hem analitzat, que el sector secundari és prou fort davant les crisis, tot i que no tant com el sector primari. Aquí es pot observar la resposta d'una empresa a la pregunta de si va haver-hi algun punt que pensaven que no podrien remuntar durant la crisi:

“El nostre mercat és el de l'alimentació i, per tant, és un dels mercats més resilients enfront de les crisis, ens veiem afectats com totes les empreses, però els alts i baixos són menors”.

Si analitzem les dues crisis, observem que al sector secundari, va afectar més la crisi de la Covid-19 que la del 2008, ja que a causa de les restriccions alguna de les empreses van notar un descens de les vendes i, per tant, dels ingressos.

“La crisi de la covid-19 va començar el març del 2020, quan es va decretar el tancament de moltes activitats, i com a resultat els primers símptomes es van desenvolupar molt de pressa durant el primer trimestre del 2020. Les comandes dels distribuïdors van començar a caure quan alguns van haver de tancar, sobretot el sector de la restauració i Hostaleria.”

Sobretot, la Covid-19, els va afectar molt en el sentit de les despeses a realitzar en mesures de seguretat. Una xifra impactant de despesa, d'una de les empreses ebrenques del sector secundari:

“Va suposar una despesa de no menys de 500.000 € durant el 2020.”

En canvi, a la del 2008, les empreses entrevistades no van tenir molta afectació, ja que va ser una crisi financera i no els va afectar en cap aspecte del seu negoci.

Per tant, com a conclusió, podríem dir, que aquest sector, es veu prou fort davant les crisis econòmiques i té prou resistència davant de desestabilitzacions del mercat.

b.3. SECTOR TERCIARI

El sector terciari també es coneix com a sector de serveis, ja que inclou aquelles activitats que no impliquen la producció de béns materials. Les empreses del sector terciari, d'aquesta manera, es dediquen a la satisfacció de diferents necessitats de les persones. Sol dir-se que el sector terciari es dedica a l'organització i la distribució del que produeixen els altres dos sectors.¹⁴

Davant de les crisis, aquest sector és el que es veu més afectat, principalment perquè com no és un sector de primera necessitat per a les persones, és en el primer en què una persona estalvia en moments de dificultats econòmiques. En el cas de les Terres de l'Ebre, el sector terciari té un fort pes en l'economia, la qual cosa vol dir que estem dominats per si l'economia és favorable o no.

En aquest sector, comparant les dues crisis, és en el que més diferències hem pogut observar, ja que a banda de ser el sector més afectat durant les crisis, concretament la crisi de la covid-19 encara va afectar més, a causa de les restriccions.

Respecte a la producció durant la crisi del 2008 un 47,06% de les empreses entrevistades d'aquest sector ens afirmaven que l'havien hagut de disminuir, però aquest percentatge augmenta encara més durant la crisi de la covid-19, i passa a ser un 58,82%. A més, en aquesta segona crisi un 90% d'aquestes empreses, va haver de disminuir la seva producció un 100%.

Si parlem d'ingressos, passa el mateix que amb la producció, ja que quan les empreses deixen de produir és pel fet de no tenir demanda, és a dir, no tenir vendes, el que és igual a no obtenir ingressos. Els ingressos durant la primera crisi van disminuir significativament, però durant la segona, els ingressos van ser zero en la majoria d'empreses, a causa del confinament. Un cop passat el confinament aquests ingressos anaven augmentant lentament i progressivament.

El fet de no aconseguir ingressos va fer que el nombre de treballadors en les empreses caigués en picat durant ambdues crisis, per tant, l'ocupació durant les crisis va disminuir considerablement.

¹⁴ (Porto, J. P., i Merino, M., 2014)

Aquesta és una frase que ens va dir una empresa, la qual defineix molt bé la situació que va patir durant la covid-19:

“No vam poder continuar treballant. Com estàvem tancats no podíem ni produir ni vendre res.”

En conseqüència, veiem que el sector terciari és un sector molt dèbil i delicat de mantenir davant les crisis, ja que durant aquestes les persones tendim a retallar en despeses anomenades discrecionals, que són aquelles despeses gastades en activitats del sector terciari com el turisme, l'entreteniment, restaurants i botigues minoristes. Aquest sector té dependència en gran manera de la despesa del consumidor.

A més, durant les crisis econòmiques, la taxa de desocupació sol augmentar, la qual cosa redueix encara més el poder adquisitiu dels consumidors. Això impacta directament en el sector terciari, ja que menys persones tenen recursos per gastar en serveis no essencials.

9. DECÀLEG DE SUPERVIVÈNCIA PER FUTURES CRISIS

Tot empresari/ària desitjaria tenir unes pautes, unes normes o uns consells per fer front a qualsevol situació que pogués ser negativa per l'empresa. Aquest és gairebé impossible de dissenyar, ja que les circumstàncies són específiques per a cada empresa, no podem dissenyar el mateix pla de supervivència per a una PIME, que per una multinacional, tampoc podem igualar territoris, ni sectors.

Però, el que sí que podem fer és donar uns consells generals, que serveixin per a totes les empreses. Aquests són extrets de les trenta entrevistes realitzades.

a. ESTRATÈGIES EN LA GESTIÓ DE CRISIS

A partir de les entrevistes, hem pogut extreure una sèrie d'aportacions que quasi tots els entrevistats ens afirmaven. Aquests que mostrem a continuació, són consells que es repetien en totes les entrevistes i que els empresaris/àries posaven molt d'èmfasi en aquestes opinions personals, a causa de les vivències d'haver afrontat dues crisis de diferents característiques i magnitud.

“Importància del treball en equip”

Un dels ítems que els empresaris/àries ens remarcaven durant les entrevistes, era la importància del treball en equip. Això els havia ajudat a fer front a les crisis, ja que s'havien unit més que mai i s'havien fet més forts per fer cara a la situació d'aquell moment. Les empreses que havien passat les crisis de millor manera, eren les que els seus treballadors havien tingut una gran capacitat de flexibilitat. Per exemple, una empresària ens explicava la magnífica adaptació que van tenir tots els treballadors, alguns d'edat avançada, quan els van dir de fer teletreball.

El treball en equip és important en una organització perquè permet combinar les habilitats, experiències i coneixements dels diferents membres per a aconseguir objectius comuns i crear un entorn de treball més eficient i innovador.

A continuació, exposem una sèrie d'experiències i consells sobre aquest sentiment de treball en equip, que ens van donar els entrevistats, en preguntar-los quin aprenentatge podien extreure de les crisis:

“Els aprenentatges que extraïem són: en equip som invencibles, s’ha de treballar en equip.”

“La resiliència, l’aprenentatge va ser molt dur però sobretot el suport de tots els treballadors, el treball amb equip.”

“Prudència financera”

Evitar l'endeutament excessiu ajuda a preservar l'autonomia financera de l'empresa, reduir el risc d'incompliment, minimitzar els costos financers, preservar la capacitat d'inversió i protegir la imatge i reputació de l'empresa.

La paraula "endeutar-se", podríem dir que va ser la més repetida i remarcada a totes les entrevistes. Els empresaris/àries mostraven molt d'èmfasi en la importància de no endeutar-se molt. Sobretot, aquesta vivència la van aprendre a la crisi del 2008, quan moltes de les empreses que van tancar, va ser a causa de tenir un endeutament per sobre de les seves possibilitats.

Per altra banda, les empreses les quals no van tancar a la crisi del 2008, van aprendre la importància d'anar en prudència, el qual els va ajudar molt a fer front a la crisi de la Covid-19. Aquest fet, ho vam notar en fer les entrevistes, ja que les empreses que havien patit molt en temes econòmics a la primera, a la segona ja van anar molt més relaxats, pel fet que tenien més estabilitat i més experiència.

A continuació, hi ha afirmacions d'alguns empresaris/àries quan parlàvem d'estratègies per fer front a les crisis:

“Ens han ajudat a anar amb compte en les inversions, no tenir tant de deute i fer servir més els fons propis. Tenir el mínim endeutament i ser rendibles.”

“Treballar sempre amb prudència, quan es pot comprar es compra i quan no, no forçar. Anar mantenint-se i no disminuir més que anar incrementant.”

“No fer grans inversions i no demanar molts diners al banc.”

“S'ha de tenir un coixí per poder afrontar les crisis amb tranquil·litat.”

“Saber-se adaptar i reinventar”

La capacitat d'adaptació als canvis és essencial perquè les empreses prosperin en un entorn empresarial en constant evolució. Permet a les empreses mantenir-se competitives, resilients, i en sintonia amb les necessitats canviants dels clients i del mercat.

Aquest és un punt que els gerents de les empreses ens remarcaven, el fet de ser molt flexibles i saber-se adaptar ràpidament als canvis. Ens explicaven, que ara més que mai, el canvi és constant.

“Hem après que la clau és ser molt més competitiu que les altres empreses del sector per així aconseguir tenir sempre més feina, amb temps de crisis sempre es queden els millors i els pitjors es van descartant”.

“Que hem d'estar oberts als canvis i saber-nos adaptar.”

“Hem de tenir la ment oberta, ens hem de reinventar constantment i buscar alternatives.”

“El primer i principal, és que vivim en un món d'incertesa, i per tant no hi ha prediccions possibles a llarg termini, el camí és continuar amb la feina ben feta i anar consolidant les inversions, això és un bon pilar per enfrontar-les. Si l'empresa està ben equilibrada llavors té moltes opcions per superar les crisis. Pensar que en vindran d'altres i com n'estarem de preparats és un bon exercici de prospecció, la veritat és que per liderar o

dirigir una empresa s'ha de mantenir una balança entre l'ara i el demà, el cap als núvols i els peus a terra. Ja que si ningú de l'empresa imagina el futur aquest no arribarà mai.”

“Màrqueting de qualitat”

El màrqueting és important per a una empresa perquè impulsa el creixement, enforteix la marca i fomenta la connexió amb els clients. Sense una estratègia de màrqueting sòlida, una empresa pot tenir dificultats per a aconseguir els seus objectius comercials i competir de manera efectiva en la seva indústria.

Avui en dia, el màrqueting s'utilitza molt a través de les xarxes socials, aquestes han transformat la forma en què les persones i les empreses interactuen i participen en la societat actual. Les xarxes socials actualment són molt importants perquè ofereixen una plataforma versàtil per al màrqueting.

Aquestes són algunes de les respostes de les empreses entrevistades quan els hi preguntàvem sobre quines estratègies feien servir en temps de crisi:

“Estratègies de màrqueting, sobretot promoció per xarxes socials.”

“Vam publicitar més les nostres activitats fent ús de les xarxes.”

“Vam implementar una millor pàgina web, unes millors plataformes i vam reforçar el màrqueting.”

“Treballadors qualificats”

Un altre fet que els empresaris/àries ens remarcaven durant les entrevistes, era la importància de tenir treballadors qualificats i un bon equip format.

Aquest fet augmenta la productivitat, millora la qualitat del treball, impulsa la innovació, fomenta l'adaptabilitat, millora l'ambient laboral, augmenta la competitivitat empresarial i promou la retenció de talent. Aquests elements combinats poden contribuir significativament a l'èxit a llarg termini d'una empresa.

A continuació, un fet impactant però necessari de renovació de tota la plantilla laboral d'una empresa:

“Amb l'ajuda d'una professional de RH vaig renovar tota la plantilla per complet amb treballadors molt més qualificats i professionals.”

I un comentari que ens feia una empresa demostrant la importància dels treballadors en l'empresa:

“Pensem que les persones són les que fan la gran diferència dins les empreses i és per això que volem que estiguin al centre del negoci.”

10. CONCLUSIONS

El nostre objectiu principal era el de respondre a la incògnita següent, "Com les empreses poden estar preparades per fer front a futures crisis?". Sobre aquesta qüestió podem concloure que no hi ha una forma concreta d'estar preparat per afrontar les crisis, ja que aquestes són inesperades, però sí que hem pogut esbrinar alguns consells que les empreses poden adoptar. Les crisis són una bona forma d'aprenentatge i de reconducció de les empreses, són difícils, però si se superen s'aprèn molt i les empreses surten reforçades.

Aquests consells pel fet que les empreses prosperin en temps de crisis són, tenir un bon equip cohesionat i resilient, capacitat d'adaptació, prudència financera, treballadors qualificats, i estratègies de màrqueting efectives. Aquests elements combinats permeten enfrontar les crisis amb confiança i sortir enfortides d'elles.

Per arribar a esbrinar aquests consells primer vam haver de fer front a subobjectius, com el de realitzar entrevistes. Una limitació d'aquest treball va ser el de no poder fer tantes entrevistes com haguéssim volgut, ja que no disposàvem de més temps, tot i això, vam aconseguir fer un total de trenta entrevistes.

A més, d'aquesta part pràctica podem dir que ens va permetre col·laborar amb empreses reals, la qual cosa ens va brindar l'oportunitat d'aplicar els nostres coneixements de forma no teòrica i establir contactes valuosos amb professionals del sector.

A banda dels consells obtinguts per afrontar les crisis de la millor manera possible també, fent primer una anàlisi de dades sobre l'afectació de les crisis a les principals variables empresarials, vam poder dur a terme una comparació dels principals sectors. On vam arribar a la conclusió que el sector terciari és el més afectat per les crisis, a causa de la seva dependència de la despesa del consumidor i de la demanda de serveis no essencials. Per tant, és crucial considerar estratègies de resiliència per a mitigar l'impacte de futures crisis econòmiques en aquest sector.

Per acabar, donades les limitacions esmentades, ens agradaria proposar una continuació d'aquesta investigació, ja que per nosaltres el treball no està tancat, queden moltes empreses per entrevistar les quals ajudarien a fer un anàlisi més exacte i així arribar a extreure unes millors conclusions.

11. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.). COVID | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 25 de octubre de 2023, de <https://dle.rae.es/COVID>

Assessors, I. A. (2020, diciembre 10). Què és un ERO i en què es diferencia d'un EERTO? *IF Assessors*. <https://www.if-assessors.es/ca/que-es-un-ero-i-en-que-es-diferencia-dun-erto/>

Associats, C. i. (s. f.). *Erto, què és i com pot afectar a la meva empresa* | Capellas. <https://www.capellas.com/ca/erto-exoneraciones-empresas/>

Caballero Ferrari, F. J. (2016, enero 24). *Sector secundario—Qué es, qué lo forma y ejemplos*. <https://economipedia.com/definiciones/sector-secundario.html>

Catedra d'Economia Local i Regional URV. (2020). *INFORME D'ECONOMIA LOCAL I REGIONAL TERRES DE L'EBRE 2020*. https://www.urv.cat/media/upload/imatges/catedra-economia-local-regional/2021/IEL2020/IEL2020_MAQ_int.pdf

CIS. (2023, desembre de). *Índice de Confianza del Consumidor—Indicador económico de España*. <https://www.mql5.com/es/economic-calendar/spain/consumer-confidence>

Cortés Cortés, D., Posso, C., & Villamizar-Villegas, M. (2022). *Covid-19: Consecuencias y desafíos en la economía colombiana. Una mirada desde las universidades*. Editorial Universidad del Rosario. <https://elibro.net/es/ereader/urv/219879?page=8>

Economía Digital. (2022). *Cataluña cifra el impacto económico de la Covid-19 en casi 10.000 millones de euros*. Economía Digital. <https://www.economiadigital.es/economia/cataluna-cifra-el-impacto-economico-de-la-covid-19-en-casi-10-000-millones-de-euros.html>

Educaciódigital.cat. Tema 4. La producció. Educaciódigital.cat.
<https://educaciódigital.cat/ioc-batx/moodle/mod/book/view.php?id=5440&chapterid=330>
8

Frederick, D. (2022, marzo 16). ¿Qué es el financiamiento? - Tipos, fuentes y ejemplos. *Enciclopedia Económica*. <https://enciclopediaeconomica.com/financiamiento/>

Guia docent 2023_24 Facultat d'Economia i Empresa.
https://guiadocent.urv.cat/docnet/guia_docent/index.php?centre=16&ensenyament=1623&consulta=assignatures&any_academic=2023_24

Gutiérrez, M. E. (2020, abril 17). ¿Qué es una inversión? - Tipos y ejemplos. *Enciclopedia Económica*. <https://enciclopediaeconomica.com/inversion/>

Guzman Ramirez, A. D., i Quiroga Riviere, M. L. (2013). La crisis económica y el movimiento independentista catalán. *OASIS: Observatorio de Análisis de los Sistemas Internacionales*, 18, 3.

Margalef Llebaria, J. (2022). *Parlem d'economia: Estudi del Camp de Tarragona i de les Terres de l'Ebre durant el període 2015-2021* (1a edició). Publicacions URV.

Martínez, V. (2016). PROFESIÓN, OCUPACIÓN I LLOC DE TREBALL. *Revista Futura*. <https://revistafutura.blogs.uv.es/2016/06/30/professio-ocupacio-i-lloc-de-treball/>

Muñiz Toyos, N. (2014). Efecto de la crisis económica sobre el sistema sanitario: Consecuencias económicas y de salud. <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2014000300012>

Niño Becerra, S. (2022). *FUTURO, ¿QUE FUTURO? CLAVES PARA SOBREVIVIR MÁS ALLÁ DE LA PANDEMIA*. Editorial Ariel.

Olive, M. (2019, enero 15). *Préstamos ICO: Qué son y Cómo se piden*. Financer.com España. <https://financer.com/es/wiki/prestamos-ico/>

Porto, J. P., & Merino, M. (2014). *Sector terciario—Definicion.de*. Definición.de. <https://definicion.de/sector-terciario/>

Ruiz, L. (2019). *Cultura empresarial: Qué es, tipos, y partes que la forman*. Cultura empresarial: qué es, tipos, y partes que la forman. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/cultura-empresarial>

Singular Bank. (2016). ¿Cómo se calcula el Indicador de Confianza de los Consumidores? *El blog de SelfBank by Singular Bank*. <https://blog.selfbank.es/como-se-calcula-el-indicador-de-confianza-de-los-consumidores/>

Square. (2024, mayo 7). *Qué són els ingressos*. <https://squareup.com/es/ca/glossary/ingresos?optimizely-snippet-injection-enabled=true>

Tapia Hermida, A. J. (2020). Gobierno corporativo y supervivencia empresarial en época del Covid 19. *Revista Ibero - Latinoamericana de Seguros*, 29(53). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ris53.gcse>

Wikimedia. (2023). Crisis de las hipotecas subprime. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Crisis_de_las_hipotecas_subprime&oldid=154694521

Wikipedia contributors. (2023). Gran Recesión. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gran_Recesi%C3%B3n&oldid=153876561