



L'ECONOMIC

leconomic.cat

ANY 1 | NÚMERO 22 | DEL 18 AL 24 DE DESEMBRE DEL 2010

2€

CONSUM PÀGINA 22

BOMBOLLES D'ALEGRIA

El sector del cava preveu vendre aquest Nadal a l'Estat espanyol 36 milions d'ampolles en total, un 4% més que en les mateixes festes de l'any passat



NOVA MARCA PÀGINA 6

Planning Sisplamo es reabilita en el mercat del mobiliari d'oficina



Estalviar en el rebut de la llum

Diverses empreses promouen un nou sector de serveis orientat a aplicar estratègies d'estalvi energètic, amb l'objectiu d'anar cap a l'eficiència i la reducció de costos

➔ Pàgines 2-4



TURISME PÀGINA 5

Serhs preveu créixer en càtering esportiu al Brasil pensant en els Jocs



EL RECURS CAMERAL PÀGINA 16

La supressió de les quotes precipita el canvi de model de les cambres



ANTONI ABAD, PRESIDENT CECOT PÀGINES 14-15

“Volem un concert com el dels navarresos i, si pot ser, que el tingui tothom”

ALLEUGERIR EL REBUT DE LA LLUM

IMPULS. La necessitat de les empreses de reduir els costos energètics promou la formació d'un sector econòmic de serveis orientat a aplicar estratègies d'estalvi d'energia. **EVOLUCIÓ.** Els experts pensen que hem passat de la gestió de l'oferta energètica a la de la demanda, en què el consumidor té ara un paper proactiu

JORDI GARRIGA
BARCELONA

L'eficiència energètica haurà de ser una de les virtuts fonamentals de l'empresa en un futur immediat, atès el previsible increment dels preus de l'energia i el cost que pot suposar no reduir adequadament les emissions de CO₂, en un país que és dependent energèticament, ja que importa el 85% de la llum que consumeix. I d'aquesta necessitat d'alleugerir el rebut de la llum ja està emergint tot un sector econòmic compost per consultores, enginyeries i altres empreses que volen dur a un primer terme aquest vessant de l'energia.

El mateix pla d'energia de Catalunya 2006-2015 considera l'eficiència energètica una opció estratègica que ha de tenir un paper tan rellevant com l'impuls de les energies renovables. Com diu textualment el document, Catalunya "ha de caminar cap a una economia de baixa intensitat energètica i baixa emissió de carboni, amb una aposta molt ferma i intensa per les tecnologies d'estalvi i eficiència energètica", és a dir, hauríem d'intentar reduir la mitjana de creixement de la intensitat energètica, que l'any 2007 (la darrera dada disponible) va marcar 108,1 tep/milió d'euros, i aconseguir que en el període 2003-2015 la reducció sigui del 17,8%, a un ritme de l'1,62%, que ens col·loqui en sintonia amb altres estats europeus, que ja ara estan 16 punts per sota.

En el mateix pla es parla de la necessitat de desenvolupar un sector econòmic dedicat als béns i serveis vinculats a l'estalvi i l'eficiència energètiques i es preveuen xifres prou engrescadores: es podrien crear uns 25.000 llocs de treball directes. A banda, caldria incloure-hi la figura del gestor energètic que hauran de tenir empreses de certa volada, tal com demana la llei d'eficiència energètica i energies renovables.



A partir del 2013 hi haurà menys drets d'emissió de CO₂ i caldrà ser eficients

MARC PAHISSA
NEXUS

S'ha esgotat un model energètic centralitzat que no té en compte el consumidor

FRANCESC TARONGI
CONSELLER DELEGAT D'ENERGIKA

No ha de costar gaire arribar a un temps en què els preus es formin per incentius

ROGER MARCOS
CAP D'EFICIÈNCIA D'ICAEN

La crisi incentiva estalviar, però ara es pateixen restriccions de crèdit

EMILI ROUSAUD
DIRECTOR DE FACTORENERGIA

La mateixa Comissió Europea ha establert en diversos estudis que una millora anual de l'1% en eficiència energètica pot generar una ocupació de dos milions de persones l'any, al llarg d'una dècada, a tot l'arc comunitari. La Unió Europea veu en la promoció de les energies renovables i l'estalvi energètic un clar eix de desenvolupament; no debades, les seves inversions en aquests àmbits representen més del 40% de tot l'esforç econòmic a escala mundial.

A Catalunya, l'eficiència energètica ha despertat força expectatives, que impulsa l'activitat del Clúster d'Eficiència Energètica de Catalunya (CEEC). Dividits en diversos eixos (edificació, mobilitat, serveis públics i indústria), els membres del clúster "promouen serveis o productes d'eficiència energètica, tot analitzant quines han de ser les condicions per a una aplicació correcta", explica Núria Cardellach, gerent del clúster.

Així, al clúster s'està treballant en qüestions com ara l'adequació normativa dels punts de recàrrega per als cotxes elèctrics en aparcaments o analitza com les depuradores poden adoptar la microgeneració per obtenir un aprofitament energètic. En aquest darrer cas, el clúster ja ha aconseguit cristal·litzar dos pro-

jectes amb l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA).

PLATAFORMA. Un dels propòsits fonamentals del CEEC és servir de plataforma d'enlairament per a les anomenades empreses de serveis energètics (ESE), que es fan càrrec de la gestió energètica d'un edifici o una indústria per un termini determinat de temps i són retribuïts amb l'estalvi que aconseguen. El sector emergent de les ESE pot generar a tot l'Estat espanyol un negoci de 5.000 milions d'euros en els pròxims dos anys, segons fonts del sector. Un altre dels grups del CEEC està treballant en quins han de ser els termes dels contractes d'externalització dels serveis d'enllumenat públic municipals, tot esperant que en l'esdevenidor immediat surtin moltes concessions a concurs. Una altra oportunitat de negoci que apareix a l'horitzó és el Pla 2000ESE, pel qual l'administració estatal pretén que en dos mil edificis públics hi hagi una ESE que tingui cura del seu bon comportament energètic. A Catalunya aquesta iniciativa té el seu equivalent en el pla Genercat, pel qual tot centre públic d'un consum superior a 200.000 kW/any està obligat a tenir un gestor, i actualment hi ha 341 edificis que poden ser susceptibles d'entrar en aquest pla. El

pla té un pressupost de 42 milions per al període 2007-2015, per assolir un estalvi de l'11%. En tres anys d'aplicació, amb 166 auditories i 11,5 milions invertits, s'ha aconseguit un estalvi d'1,25 milions d'euros. L'objectiu és estalviar 150 GWh/any, una reducció en la factura de 14 milions.

Segons algunes estimacions, la intervenció d'una ESO pot arribar a suposar, en un edifici que consumeix anualment per un valor de 400.000 euros, un estalvi de 80.000 euros.

Les empreses catalanes volen apostar fort en aquests nous temps en què s'està transitant des de la gestió de l'oferta de l'energia fins a la de la seva demanda. Hi trobem empreses importants com ara Istem, Comsa-Emte, AGFred, SECE, Cofely, Gas Natural Fenosa, Enertika i Nexus, entre altres.

La firma Nexus està a punt d'enlairar-se com a ESE, i ja té en estudi projectes de cogeneració, enllumenat públic o biomassa. Marc Pahissa, director de la filial de serveis energètics i renovables, creu que l'ESE esdevindrà clau, en la mesura que "és un expert que sap comprar i vendre energia, fa ús dels processos tecnològics transversals de les empreses per fer-ne un millor ús i viu de l'estalvi, alhora que obté uns beneficis d'estalvi que ja són per sempre".

EL FACTOR CO₂. El canvi climàtic, com explica Pahissa, també serà un factor decisiu per fer menar la indústria pel sender de l'estalvi: "El 2013 s'inicia la tercera fase del comerç d'emissions de CO₂, que estarà centralitzat per la Comissió Europea, que esgrimirà una política restrictiva a l'hora d'atorgar drets d'emissió, els crèdits de carboni, i això obligarà a fer encara més esforços, via eficiència, per reduir la seva emissió de gasos d'efecte hivernacle". Una altra fita per a l'eficiència, dins de les projeccions que fa Pahissa, té data: el juliol del 2011, quan s'acaba la tarifa d'últim re-

La mesura, en temps real

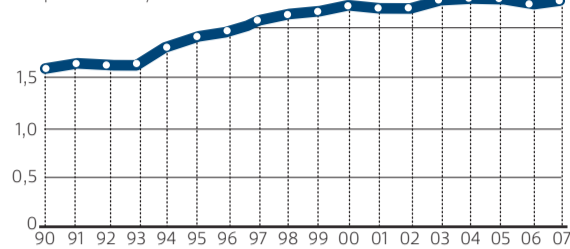
"La reducció del consum elèctric d'un edifici té relació amb el canvi d'usos de la comunitat més que no pas amb els canvis estructurals de l'obra", conclou categòric Jordi Martí, fundador de l'enginyeria Emissions, exemple de nova empresa vinculada al sector de l'eficiència. Ha llançat una eina innovadora, Emitools, una completa aplicació informàtica que pot enviar anàlisis del consum en temps

real d'un edifici (escola, centre cívic, centre administratiu) al correu electrònic i alarques SMS al telèfon mòbil. Com diu Jordi Martí, són només "eines de gestió i informació perquè els usuaris es decideixin a canviar d'usos". Aquesta aplicació web ja ha servit perquè en edificis de la Politècnica s'hagin assolit estalvis de fins al 30%, "sense gaires restriccions", segons assegura Jordi Martí.

El consum de l'energia

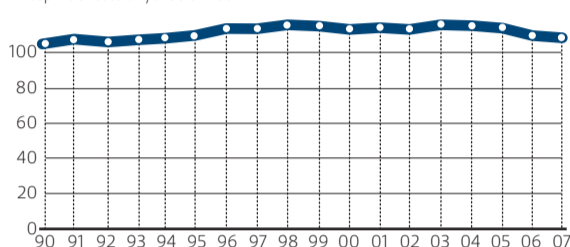
EVOLUCIÓ DEL CONSUM FINAL D'ENERGIA

En tep/hab. Catalunya 1990-2007



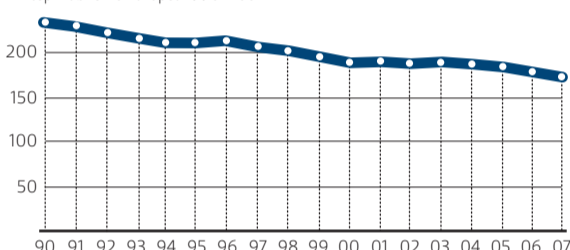
EVOLUCIÓ DE LA INTENSITAT ENERGÈTICA FINAL

En tep/hab. Catalunya 1990-2007



EVOLUCIÓ DE LA INTENSITAT ENERGÈTICA A LA UE

En tep/hab. Unió Europea 1990-2007

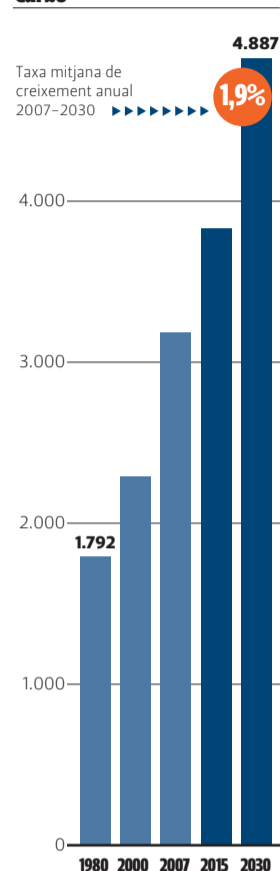


FONT: INSTITUT CATALÀ D'ENERGIA / AGÈNCIA INTERNACIONAL DE L'ENERGIA

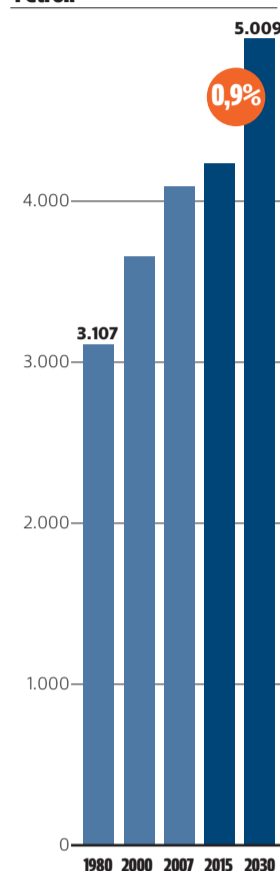
DEMANDA MUNDIAL D'ENERGIA PRIMÀRIA PER A COMBUSTIBLE A L'ESCENARI DE REFERÈNCIA

En milions de tones equivalents a petroli (tep)

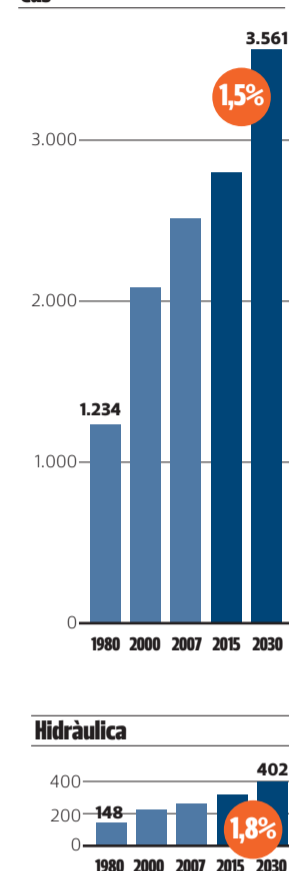
Carbó



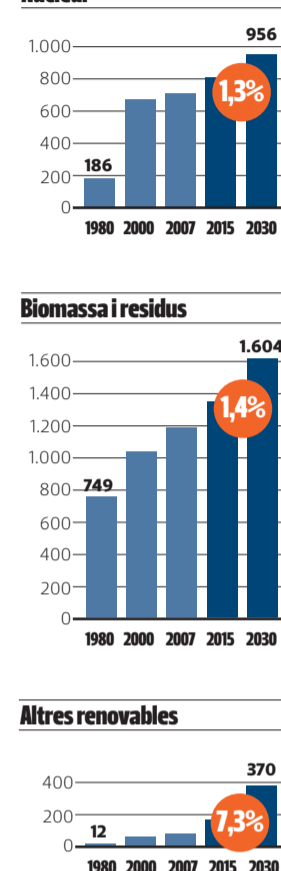
Petroli



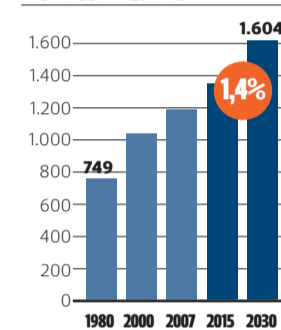
Gas



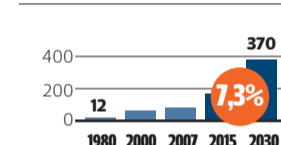
Nuclear



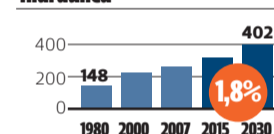
Biomassa i residus



Altres renovables



Hidràulica



curs (TUR), "cosa que produirà la liberalització real, amb un consumidor més proactiu i una altra mena de contractació, amb descomptes sobre l'horari". Francesc Tarongi, conseller delegat d'Enertika, creu que ja hem arribat al punt "d'esgotament d'un model energètic fonamentat en la gestió centralitzada, en què no es tenia en compte el consumidor, que ara té una altra mentalitat, vol saber quines mesures ha d'adoptar per ser més competitiu". Si l'administració sap que ha de complir el Protocol de Kyoto i el pla de la UE sobre energia i clima, que mana reduir un 20% el consum i per això vol estimular l'eficiència, "té molts deures a fer"; la indústria ara ja té en compte el factor energètic com un sobrecost. La col·laboració d'Enertika amb Seat des de fa tres anys ha suposat un estalvi anual del 10% en el consum.

Com explica Tarongi, "la liberalització del sector energètic ha dut a un encariment dels preus, ja que a banda del consum de potència es cobren conceptes com ara reactiva positiva, reactiva negativa o l'excés de potència. De mitjana, les empreses estan pagant un 15% més del que pagaven l'any passat, tot i que oficialment l'increment és del 5%". Certament, ara hi ha un cert desfament entre el preu que es marca cada dia a OMEL (mercat elèctric) i el que paga el consumidor, en l'intent de fer quadrar la capacitat de generació amb la demanda

Contractes que s'estan renegociant

Joan Bonmatí, que coordina la comissió d'energia de Pimec, pot donar fe que la pujada del rebut de la llum comença a ser un malson per a la pime. Com diu, "al pool el preu s'ha disparat, i ara les comercialitzadores denuncien els contractes, perquè els volen apujar". Consta que en empreses que estan amb alta tensió la pujada ha estat del 5% al 10%. Des de la seva posició de professional de l'eficiència, recomana a la pime que faci auditories completes si vol reduir veritablement costos. Amb l'auditoria es poden constatar coses com ara que una màquina perd per fricció un 40% d'energia o que a una indústria li pot sortir més a compte, econòmicament i ambientalment, substituir gasoil per gas natural líquid. Bonmatí sí que creu que la crisi fa parar atenció en l'eficiència i permet veure coses com per exemple posar en marxa una línia de producció aturada, que potser estalvia més que una altra d'activa. "Ara és el moment d'aprofitar per fer moviments interns, que no requereixen gaire inversió, sinó informació i sentit comú".

prevista. Tots els experts coincideixen a dir que, si es gestionés millor la demanda, els preus serien més barats. Algunes notícies ja adverteixen que al gener la tarifa elèctrica pot pujar de mitjana un 8%. Però si volem que l'estalvi sigui paradigmàtic en un nou escenari, potser caldria canviar les regles del joc. Francesc Tarongi ho té clar: "Cal un nou model, en què el consumidor, si esdevé un gestor actiu que fa un ús intel·ligent de l'energia, ha de poder tenir relació amb la xarxa, i si incrementa el seu estalvi, ha de tenir una compensació en la factura". I hi afegeix: "Tot i que les elèctriques comencen a pensar que el seu client ha de ser un gestor actiu, per la seva estructura mastodòntica donen prioritat als seus interessos corporatius". Des del sector es denuncia que, si bé hi ha molta gent motivada per estalviar, el lobby energètic es resisteix a aplicar les eines per a una correcta gestió de la demanda, i prova d'això és el retard en el desplegament dels comptadors intel·ligents, per la discussió sobre quin ha de ser el model final.

Per la seva banda, Roger Marcos, cap de l'àrea d'eficiència i estalvi de l'ICAEN, creu que "no costarà gaire formar preus per incentius, amb, per exemple, tarifes d'hores supervall per al vehicle elèctric o per engegar determinats electrodomèstics de nit". L'ICAEN ha repartit 30,7 milions en subvencions a l'eficiència, amb el doble de les sol·licituds

que s'han pogut satisfer, i ara impulsa el programa *Ara posa't eficient*, que introdueix l'economia energètica en la rehabilitació d'edificis. Els ajuts a la rehabilitació han permès un estalvi en el període comprès entre els anys 2006 i 2009 de 8.284.396 kWh, 2.791 tones de CO₂ i 712 tones equivalents de petroli.

D'altra banda, Catalunya ja fa tres anys que aplica el decret d'ecoeficiència, tot aconseguint, segons dades extretes de 26.316 projectes de construcció, uns estalvis d'entre el 60% i el 70%. Ro-

Les pujades de la tarifa elèctrica podrien arribar fins al 8% a partir del 2011

ger Marcos també creu que la gestió de la demanda "s'ha d'integrar dins de les xarxes intel·ligents, camp en què encara anem lents, tot i que hi ha experiències, com les que aviat Catalunya assajarà aquí". L'administració, com també molts experts, confien que l'autèntic revulsiu per arribar més aviat a les xarxes intel·ligents (*smart grids*) serà el cotxe elèctric, que per la seva mateixa concepció demana un model de generació i consum distribuït, i per aquest motiu cal un altre model de xarxa.

És la crisi un estímul per estalviar energia o un entrebanc, si cal

fer inversions? Emili Rousaud, director general de la distribuïdora Factorenergia, considera: "Sí que és cert que la crisi incentiva l'eficiència, però les empreses justament demanen solucions que retornin les inversions de forma immediata. Si l'amortització és superior a quatre anys no es fa la inversió, i ara l'empresari pateix les restriccions de crèdit". Malgrat tot, cal tenir clar que anem cap a preus alts: "D'una banda, el dèficit de tarifa, uns 18.000 milions d'euros, s'haurà de recuperar d'alguna manera, mitjançant amb l'augment de la part regulada dels rebuts. D'altra banda, bona part de l'energia tèrmica està vinculada als preus del petroli, que ara són inflacionaris i a mitjà termini encara seran més alts".

Perquè un escenari d'eficiència depassi la fase del simple esbós i arribi al seu disseny definitiu, caldrà aprovar algunes assignatures pendents. A banda d'accelerar el desplegament dels comptadors electrònics i les xarxes intel·ligents, veritables pedres angulars de l'eficiència, en l'ampli camp de l'edificació caldrà complir amb els compromisos assumits. Recentment, la Comissió Europea ha picat el crostó a l'administració espanyola pel fet de no tenir a punt un sistema de certificació d'eficiència energètica aplicable a tots els edificis existents, perquè el ciutadà pugui fer una valoració energètica de l'edifici que vol llogar o comprar.

FOCUS



L'extracció convencional de petroli serà molt costosa a mitjà termini, segons les previsions dels experts. ARXIU

No és problema de la bóta, sinó de l'aixeta

Els recursos de petroli i gas poden ser suficients fins al 2030, però hi ha més dificultats per a l'extracció. Els països productors poden limitar o impedir en un futur l'accés de les companyies occidentals a l'explotació dels recursos

JORDI GARRIGA
BARCELONA

“Si parlem de què pot passar amb el subministrament de petroli i gas a mitjà termini, cal pensar que el problema no serà la bóta, sinó l'aixeta”, afirma de forma rotunda i gràfica Mariano Marzo, catedràtic de la Facultat de Geologia de la Universitat de Barcelona, per al qual el gran risc energètic que afronta un país que depèn de les importacions és la seguretat d'abastiment de petroli i gas.

En vista de la prospectiva que utilitza l'Agència Internacional de l'Energia (AIE), l'escenari de futur és aquest: el 2030 la població mundial superarà els 8.200 milions i la demanda d'energia s'incrementarà un 1,5% anual, al ritme d'un creixement mitjà anual del PIB del 3,1%, només una dècima per sota del del període 1990-2006, quan va ser del 3,2%. Així doncs, com ha explicat Marzo en l'informe 2010 de l'Observatori del Risc, “ens trobarem que hi haurà un 40% més de con-

sum d'energia, increment necessari perquè les economies emergents d'estats com ara l'Índia, la Xina o el Brasil puguin créixer”. I val a dir que aquestes noves necessitats energètiques tenen com a recurs un *mix* fonamentalment fòssil, en què el 80% és petroli, carbó i gas. “No entrelluquem com podem alliberar-nos de l'esclavatge dels combustibles fòs-

sils”. Aquest esclavatge ens du a un preocupant increment de les emissions de CO₂, que cau en el cercle viciós de l'equació de Kaya, en què l'augment dels gasos d'efecte hivernacle és resultat de multiplicar la renda per càpita per la població per la intensitat energètica i per la intensitat d'emissions. “En aquesta equació, hi ha dos factors que no paren

de créixer, que són la demografia i el dret dels països a desenvolupar-se”, avisa el catedràtic de la Universitat de Barcelona.

I si anem a preus, el 2030, el preu del barril, segons aquestes projeccions, ja s'haurà enfilat fins a gairebé 200 dòlars i, per tant, països com el nostre, els socis de la UE i gegants com ara la Xina i l'Índia, hauran de destinar una

L'amenaça del canvi climàtic, qüestió de fons

Un cop exposat el risc d'abastament energètic que sotja les economies occidentals, Mariano Marzo pensa que els reptes que cal superar són “estalviar energia i utilitzar fonts autòctones, com ara les renovables, i no només per raons ambientals, sinó essencialment econòmiques”. Malgrat tot, no es pot oblidar el canvi climàtic com a rerefons que ho determina tot. Si creix la

demanda de combustibles fòssils cap al 2030, s'elevaran també les emissions de CO₂ vinculades a l'energia: si va passar de 20,9 gigatonnes (Gt) el 1990 a 28,8 Gt el 2007, és previsible, segons l'AIE, que les emissions de CO₂ arribin a 34,5 Gt el 2020 i 40,2 Gt el 2030, a un ritme d'augment de l'1,5%. Val a dir que aquest increment vindrà de la mà de les economies emergents d'estats com ara la Xina i

l'Índia, encara endarrerides en polítiques de mitigació del canvi climàtic, però que en tot cas no són responsables del CO₂ acumulat fins ara.

En aquest context, la concentració de gasos amb efecte hivernacle a l'atmosfera superior a 1.000 parts per milió (ppm) comportaria una elevació de la temperatura mundial fins a 6°C, que vol dir una transformació severa del clima.

part no gens menyspreable del PIB a importar energia. “Un esforç econòmic que, és clar, no es pot dedicar a l'expansió de les energies renovables”. En el cas de la Unió Europea, el valor de les importacions de petroli i gas podrien suposar prop de 671.000 milions el 2030, un 2,5% del seu PIB, contra els 463.000 milions del 2008 i els 336.000 milions del 2007. En aquest horitzó, doncs, l'abastament de gas i petroli comportarà clars riscos de finançament.

I aquí apareix el risc de l'aixeta, atès que els estudis demostren que de recursos de petroli i gas la bóta encara en va plena: les reserves provades de petroli cru i de líquids del gas natural que queden per explorar oscil·len entre 1,2 i 1,3 bilions de barrils, prou volum per assegurar el subministrament mundial durant els pròxims quaranta anys. En un temps en què entrarà en declivi la producció de petroli convencional i s'encariran de manera notable els costos de l'extracció de petroli, “apareixeran obstacles perquè l'oferta pugui satisfer la demanda a mitjà termini, si no es fan prou inversions”. I no és segur que qui ha de fer les inversions, països com ara

Hi ha el risc que el mercat sigui més captiu, dominat per un oligopoli

Rússia i els de l'Orient Mitjà, tinguin aquesta voluntat: “El ritme d'inversions el marquen els productors, i els estats amb reserves no estan interessats a invertir tot i que hi hagi diners”. Per a Marzo, anem cap a un mercat del petroli més captiu, en què el món dependrà cada cop més de les exportacions dels estats de l'OPEP, que poden aixecar un “veritable nou ordre mundial, en què la transferència de divises vagi cap al Pròxim Orient, que amb els seus fons sobirans poden comprar les empreses occidentals”. Cal pensar que l'OPEP té prou raons per reforçar el seu poder de mercat, atès que els beneficis acumulats en concepte d'exportacions de gas i petroli durant el període 2008-2030 s'acostaran als 30 bilions de dòlars, cinc vegades més que durant els últims vint-i-tres anys.

Mariano Marzo alerta que no hem de perdre de vista el factor geopolític, que es resumeix en tres factors essencials: “D'una banda, caldrà veure quin serà el ritme d'extracció decidit pel govern. Després hauré de veure si el *petronacionalisme* limita o impedeix l'accés de companyies privades a l'explotació de jaciments. I, finalment, hi ha el risc de l'amenaça terrorista i eventuals conflictes bèl·lics”.

Serhs vol créixer en càtering esportiu en el Brasil preolímpic

ESPECIALITZACIÓ. El primer grup turístic català ha iniciat els contactes per exportar la seva experiència en estadis de futbol com els del Barça i l'Espanyol. **RESULTATS.** La corporació preveu tancar el 2010 amb un 15% més de beneficis

FRANCESC MUÑOZ
PINEDA DE MAR

Grup Serhs, que és present al Brasil des de l'any 2005, quan va inaugurar un hotel de cinc estrelles a Natal, vol intensificar la seva presència en el país sud-americà aquest cop en el camp de l'alimentació i amb el punt de mira posat en les celebracions esportives del mundial de futbol del 2014 i els Jocs Olímpics del 2016. La missió ha estat encarregada a Serhs Food Service, l'empresa de càtering i restauració del grup, que des de l'any 2006 gestiona els serveis de menjars de l'estadi del FC Barcelona i que l'any passat va aconseguir l'exclusivitat dels restaurants i el càtering del nou camp de futbol del RCD Espanyol, de Cornellà-el Prat, a més d'altres instal·lacions esportives de Catalunya.

Amb aquesta carta de presentació, Serhs ha començat a fer els primers contactes sabent que Natal serà una de les seus del mundial de futbol i que està prevista una important inversió en infraestructures i equipaments. El grup català aspira a guanyar les concessions dels serveis de restauració dels estadis de la zona i aconseguir una posició estratègica en el territori, segons explica el president de Serhs, Ramon Bagó: "Tenim moltes ganes d'ampliar el nostre negoci al Brasil".

Però no es volen limitar a l'àmbit esportiu i exploraran també altres focus de negoci com ara les escoles i les empreses, àmbits en què el grup té una llarga experiència a Catalunya. No en va, gestiona més de 250 centres entre universitats, geriàtrics, hospitals, centres d'ensenyament, empreses, complexos esportius i hotels.

Bagó explica que al Brasil "les companyies amb més de cent treballadors estan

GRUP SERHS

FACTURACIÓ

411 M€

TREBALLADORS

2.697

SOCIS

1.506

● Serhs es va fundar el 1975 com una cooperativa impulsada per un grup d'hotelers del Maresme. La base social la formen 1.506 socis, dels quals el 42% són treballadors o familiars. En el repartiment de dividends d'enguany, el 60% va optar per accions.

obligades a oferir serveis de restauració als seus empleats i que els ajuntaments sufraguen els àpats dels escolars; per tant, les oportunitats són moltes", afirma.

LLOGUER D'HOTELS. Mentre aquestes noves línies de negoci no es concreten, la confiança del grup català al Brasil s'ha traduït recentment en la incorporació de l'hotel SERHS Villas da Pipa, un establiment de tres estrelles a l'estat de Rio Grande do Norte. A diferència de l'hotel de Natal, aquest serà gestionat en règim de lloguer.

Amb aquest hotel, Serhs comença a concretar el seu afany per potenciar la branca hotelera, que actualment només genera el 6% dels ingressos d'exploració i el 9,18% de les inversions del grup, segons dades del 2009. La voluntat de la corporació es concretarà en la incorporació de nous establiments només per portar-ne la gestió i l'exploració. Fruit de les primeres negociacions s'ha tancat l'acord de l'hotel de Villas da Pipa i un altre a



Ramon Bagó, president del Grup Serhs, al seu despatx. FRANCESC MUÑOZ

president de Serhs reconeix que li faria il·lusió tenir un hotel a Barcelona, malgrat que hi veu moltes dificultats: "En volem un de cèntric i només per dormir-hi; per tant, amb una plantilla reduïda".

Segueixen mirant, però Bagó reconeix que en les circumstàncies actuals "és molt més engrescador sortir fora que no pas el mercat interior". En aquest sentit, Serhs ambicionava un hotel a Petra (Jordània), però l'operació finalment s'ha frustrat i ara sembla més factible que es pugui concretar una inversió a Egipte. "Hem posat el focus allà on la rendibilitat és més

La firma renuncia a l'hotel de Petra i veu més factible una operació a Egipte

immediata".

Augmentar la branca hotelera és una altra forma de potenciar la resta de negocis del grup (distribució, alimentació, projectes i equipaments i agències de viatges), ja que acaben sent clients d'ells mateixos.

Potser menys coneguda és l'activitat com a agència receptiva de turistes i, en concret, com a soci estratègic de dos dels grans operadors turístics russos: Pegas Touristik i Lanta Tour. Gràcies a aquest acord, Serhs preveu l'any vinent portar 220.000 turistes russos a Catalunya i l'Estat, un 35% més.

El grup tancarà el 2010 amb un increment de les vendes del 7% i de l'ebitda (guany abans d'impostos, interessos, amortització i depreciació) del 15%, que arribarà a l'entorn dels 19 milions d'euros. El resultat net també augmentaria un 15% -el 2009 va ser de 4,45 milions.

REFLEXIONS PEL NOU GOVERN

Qualitat i identitat

Davant el retorn de CiU a la Generalitat, Ramon Bagó, que va ser responsable de Turisme en la dècada dels vuitanta en l'executiu de Jordi Pujol, creu que la recerca permanent de la qualitat ha de guiar l'acció de govern: "L'objectiu no ha de ser incrementar el nombre de turistes, sinó la

qualitat dels visitants", afirma. Pensa que Catalunya ha de potenciar el seu paisatge però també la cultura, la història i la identitat, "que és quelcom intransferible". Sobre la nova llei hotelera, creu que ha de servir per combatre els clandestins i posar al dia hotels desfasats.

Santa Susanna (Maresme), l'hotel Serhs Sant Jordi, també de tres estrelles. Aquests dos establiments se sumen als vuit que Serhs té en propietat.

I la intenció és anar afegint-ne al llarg del 2011 perquè el moment és oportú, per les enormes dificultats que tenen les cadenes per fer rendible els seus establiments: "Actualment hi ha molts hotels en venda tant de costa com urbans o d'interior, i no hi ha setmana que no ens n'ofereixin, però nosaltres no volem invertir", assegura Bagó. El

EMPRESSES

Guanyar el futur amb marca nova

Planning Sisplamo es resitua al mercat de mobiliari d'oficina, amb una nova marca, Made Design, basada en el disseny d'autor

JORDI GARRIGA
RIPOLLET

Una nova marca pot ser la millor política reactiva per fer front a la crisi. És aquesta l'opció triada per Planning Sisplamo, fabricant de tota mena de solucions visuals de mobiliari per a l'oficina, i que acaba de treure al mercat el catàleg de productes Made Design, amb disseny d'autor. La nova marca, que aplega 22 col·leccions, s'adreça a diversos àmbits: corporatiu, col·lectivitats, oficines, reciclatge i infants.

El nou segell d'aquesta empresa familiar ubicada a Ripollet fa poques setmanes va ser presentada amb tots els honors a la fira sectorial de Colònia (Alemanya), i ara ja comença a generar les primeres comandes de clients d'arreu de la UE. El gerent de l'empresa, David Circuns explica: "El 2008 ja teníem molt clar que volíem apostar pel disseny, i no ser una altra empresa que porta coses fetes a la Xina amb poc valor afegit". Reconeix que "a qualsevol país europeu hi ha un Planning Sisplamo, i si volem competir al mercat, millor fer-ho amb disseny que amb preus, tot aprofitant que Catalunya és bressol de grans dissenyadors, tan bons com ho puguin ser els nòrdics o els italians". Precisament, els principals competidors de Made Design són marques d'aquests països, als quals caldria afegir-ne alguna altra d'Holanda.

NOMS DE PRESTIGI. Efectivament, dins del catàleg de Made Design hi trobem dissenyadors de prou renom, com ara Mario Ruiz, Francesc Rifé, Toni Erola, Mar Vaillo o Joan Gaspar, per esmentar-ne només uns quants. Per explicar què significa Made Design en l'estratègia empresarial de Planning Sisplamo, David Circuns fa servir un símil prou gràfic: "És com quan la marca de cotxes Toyota va treure una altra marca de cotxes de luxe, Lexus, per a un segment més alt de públic, que pot apreciar valors com alt nivell de reciclatge dels nous productes i la ca-

PLANNING SISPLAMO

INGRESSOS

6,5 M€

TREBALLADORS

50

ANY DE CREACIÓ

1967

● Planning Sisplamo ocupa fins a una cinquantena de persones a la seva planta de 4.000 metres quadrats de Ripollet (Vallès Occidental). A l'Estat espanyol, té com a mercats de més activitat Catalunya i Madrid. Disposa de venedors propis a les principals capitals de l'Estat, com ara Madrid, Bilbao, la Corunya i Sevilla.

pacitat de personalització".

Val a dir que el nou segell de l'empresa arriba en un moment en què calia reaccionar: enguany l'empresa preveu tancar amb un volum de facturació de 6,5 milions d'euros, un 5% menys que l'any passat, i ja lluny de l'any 2007, quan la facturació ascendia als 9,3 milions d'euros. David Circuns no s'està de valorar com "dolent" el balanç del 2010, si bé creu que l'any 2011 pot ser un any de repunt de l'activitat comercial. Planning Sisplamo vol aprofitar que precisament li està pujant la demanda per part dels prescriptors per donar més sortida als productes de Made Design.

Amb Made Design, la intenció de Planning Sisplamo és guanyar en capacitat exportadora, passar del 20% de les vendes actual a un 50%. Per tal d'assolir aquest sostre, Circuns vol recollir totes les oportunitats de negoci que es presentin als esdeveniments finals: "La gent ara no hi va, a les fires, però nosaltres hem pogut constatar que el gros de les vendes internacionals es genera en aquesta mena d'esdeveniments."



El model Ottawa d'instal·lació per a infants és una de les novetats de Made Design. ARXIU

"Tot i que hem fet forat a mercats com el Nord d'Àfrica o el Pròxim Orient, la nostra idea és consolidar-nos als mercats de Unió Europea, ja que l'actual paritat entre l'euro i el dòlar no ens beneficia gens, i ens posa molts entrebancs per anar a altres mercats, tot i els atractius que a priori puguin oferir", comenta David Circuns, que de tota manera aclareix que la marca té distribuïdors als EUA, amb la qual cosa no descarta tenir un recorregut comercial en aquest important mercat. La irrupció de Made Design al mercat no vol dir que Planning Sisplamo abandoni el negoci tradicional de segment mitjà: "Pensem seguir amb tot el ventall de productes de Planning Sisplamo i en aquests moments ja estem dissenyant per al 2012 el nou catàleg". Planning Sisplamo té ja una reputació de qualitat ben guanyada amb productes com les seves pissarres o el seu ampli ventall de productes de senyalística.

Una de les virtuts que ha evidenciat en els darrers anys Plan-

ning Sisplamo és la seva capacitat d'associar-se amb altres per poder explorar oportunitats de negoci més enllà de les nostres fronteres. Fa dos anys va constituir el consorci Barcelona Design Bureau, amb JG Group, fabricant de mobiliari d'oficina, i Stisa, de sistemes d'il·luminació. El consorci

La companyia forma part de dos consorcis dedicats a l'exportació

va obrir oficina a París, i el balanç que fa de la seva activitat Circuns és de "satisfacció, tot i que l'obertura comercial ha anat un xic més lenta que ens esperàvem". Amb tot, els productes de les empreses del consorci han aconseguit tenir presència a mercats com França, el Regne Unit, Alemanya, Bèlgica, Itàlia o Dinamarca, "país que ha aconseguit ser el segon mercat més important de Planning Sis-

plamo. Ara acaba de crear un altre consorci, amb les empreses Luxo i JMM, que ha de ser el vehicle per fer forat en els mercats del Nord d'Àfrica. David Circuns té una fe sòlida en aquesta mena d'aliances, i creu que "una marca ajuda les altres. A Itàlia és habitual que les empreses creïn plataformes comunes per sortir als mercats internacionals". En aquest sentit, considera que un defecte de l'empresa catalana és aquesta clàssica reticència a treballar en cooperació per assolir noves fites. Amb vista al futur, Circuns pensa que per a Planning Sisplamo es poden obrir mercats com ara el contract, és a dir, hotels i col·lectivitats com poden ser "els bancs, ja que amb tots aquests moviments de fusions que hi ha al sector, aniran sortint noves marques que necessitaran buscar una imatge corporativa". L'empresa, membre del Centre Metal·lúrgic de Sabadell vol seguir potenciant la marca Made Design, de manera agressiva perquè aviat tingui una posició reconeguda.

Aquells temps dels 'plannings' de ferro

Planning Sisplamo va ser fundada el 1967 per Ramon Circuns Vendrell, pare del president de l'empresa, Josep Circuns, i avi de David, gerent, i Eduard, responsable d'Operacions. En els seus inicis, l'empresa va estar especialitzada en la fabricació de plannings de ferro, i n'era un dels tres únics fabricants de tot l'Estat. A les darreries dels setanta, la direcció va

mostrar la seva voluntat de donar més riquesa al catàleg, després de constatar que la competència ja s'estava diversificant. Així mateix, Planning Sisplamo, que en aquells moments fabricava per a tercers, es va animar a fer més productes amb marca pròpia. Als anys noranta, la firma tenia presència al mercat gràcies a les seves pissarres, taulells i vitrines,

però ja al final de la dècada hi va introduir nous productes, com ara expositors, pòsters separadors, accessoris per a audiovisual i una àmplia gamma de senyalística. Cal destacar que amb Made Design la companyia hi arrisca amb l'exploració de nous territoris, com el disseny pel reciclatge, o la instal·lació innovadora adreçada als infants.



amb **EROSKI**

Torna el Pla B amb tu per a estalviar Bones Festes

OFERTES VÀLIDES DEL 15 DE DESEMBRE DE 2010 AL 9 DE GENER DE 2011

89 €

SANCHEZ ALCARAZ
 Lot de pernil ibèric, 7 kg aprox.
 Xoriço ibèric, 450 g.
 Llonganissa ibèrica, 450 g.
 Caixa de cartró decorada.

EROSKI
 Llagostí cru o cuit, 40/48, 800 g

9 €
5,63 €/kg

comprant-ne 1:
6'45 €
8,06 €/kg

PER LA COMPRA DE 2 UNITATS

4x3

Emporta-te'n 4 i paga'n 3

En tots els torrons i les mantegades en capsa

COMBINA'LS COM VULGUIS DE FRANC el d'import més baix

OFERTES VÀLIDES DEL 15 AL 24 DE DESEMBRE DE 2010

26'49 €
el kg

6'49 €
el kg

Lluç fresc, d'1 a 2 kg

Coca-Cola ET REGALA

1 50 CARROS DE LA COMPRA

VALORATS EN EUROS

¡PARTICIPA AL SORTEIG!
 per la compra de **24 llaunes** de productes **Coca-Cola**

Promoció exclusiva per a clients amb Targeta Client Caprabo.

caprabo amb EROSKI

Vàlid per a totes les varietats de Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Fanta, Fanta Zero, Fanta Sense Bombolles, Aquarius, Nestea, Sprite i Nordic Mist. El regal es lliura en forma de val i està limitat a una compra mínima de 10€ en productes The Coca-Cola Company. Promoció vàlida des de l'1-12-2010 fins al 7-1-2011. El sorteig es realitzarà automàticament mitjançant la Targeta de Club Caprabo. Bases dipositades davant notari i disponibles a www.caprabo.es

EMPRESSES

Megatel redueix la fractura digital nord-sud amb una filial a Dakar

INTERNACIONALITZACIÓ. L'operadora de telecomunicacions especialitzada en xarxes sense fils ha estat guardonada per la seva expansió al Senegal, on s'ha introduït amb un projecte de connexió del sector farmacèutic

JOAN POYANO
CORNELLÀ DEL TERRI

«L'empresa de telefonia i internet sense fils Corporació Megatel SL, de Cornellà de Terri, ha estat guardonada per l'Associació d'Empreses de Noves Tecnologies de Girona (Aenteg) amb el primer premi a l'expansió internacional d'empresa TIC per la filial Megatel Afrik -projecte en col·laboració amb l'empresa barcelonina Biton, que hi aporta l'experiència en programació-, amb seu i oficina a Dakar, al Senegal.

Tal com comenta el gerent de Megatró, Joan Jou, «la idea era fer una transferència tecnològica amb l'objectiu de reduir la fractura digital entre el nord i el sud» i va néixer «d'un projecte concret en el tema sanitari, concretament en l'àmbit de les farmàcies, per connectar-les amb les majoristes». Es tracta d'un sistema de gestió integral de comandes i estocs, amb dues línies: en l'àmbit privat, les relacions entre les empreses majoristes i les farmàcies del país; i en l'àmbit públic, les connexions que afecten a la farmàcia dels centres sanitaris estatals.

Tot aquest projecte va ser impulsat per Megatró, capçalera del grup al qual pertany Megatel, perquè durant tres anys va treballar a l'empresa Massamba Seck, fill del Senegal, que ara dirigeix la delegació, on treballen dues persones més. Preguntat si aquest és el primer pas d'un projecte d'expansió a altres països de la zona, Jou comenta que «Dakar és la porta de l'Àfrica, els països del voltant es fixen en el que fa el Senegal».

Megatró, originalment una empresa de serveis informàtics, va decidir fa sis anys crear un operador de telecomunicacions per atendre les demandes de



Joan Jou, a la seu de l'empresa. MANEL LLADÓ

GRUP MEGATRÓ

FACTURACIÓ 2009

3M€

TREBALLADORS

20

ANY DE CREACIÓ

1991

● Megatró va començar fent ordinadors a mida, posteriorment es va convertir en una empresa d'informàtica. La demanda de serveis de comunicació per part de les empreses la va fer que es creés la Corporació Megatel, dedicada a la instal·lació i gestió de xarxes d'accés a serveis de banda ampla sense fils i que actua com a operadora d'internet i telefonia IP amb la marca MegatroWi. S'ha aliat amb el grup ADQA per expandir el model fora de les comarques gironines.

les empreses clients, i així va néixer Corporació Megatel, encarregada de l'enginyeria, instal·lació i gestió de xarxes d'accés a serveis de banda ampla d'internet i telefonia fixa sobre IP, amb connexions Wimax.

A més de cobrir les neces-

El futur és la fibra òptica, que garanteix fiabilitat a les empreses

sitats empresarials, amb la implantació d'aquestes xarxes també es dona cobertura a zones on a les companyies no els surt a compte donar el servei d'internet per ADSL o fibra, cobrint el forat de l'altra «fractura digital», entre zones urbanes i disseminades. Aquest àmbit va anar guanyant terreny fins que va esdevenir el més

important del grup, que actualment, dona servei a una seixantena de pobles de la demarcació de Girona, com ara Banyoles i Sarrià, i a uns dos mil clients.

El balanç de dues dècades d'existència es tradueix en més de 10.000 clients, més de 1.000 empreses que utilitzen els seus programaris de gestió i més de 500 empreses que utilitzen el seu servei de disseny web. També ha instal·lat més de 300 centraletes IP, moltes

de les quals utilitzen línies de veu IP de MegatroWi, i la xarxa Wimax compta amb una xarxa amb un centenar de punts d'accés.

EXPANSIÓ AMB ANXANET.

Jou considera que les xarxes sense fils són una bona alternativa davant les d'ADSL, però té clar que aquestes dues tecnologies són una mena de pegat de transició fins que s'implanti la fibra òptica, cada vegada més necessària per

satisfer les necessitats de les empreses, per a les quals el més important és «un ample de banda garantit, més velocitat i, sobretot, la fiabilitat de la connexió». L'objectiu final de Megatel és treballar amb fibra òptica, i el mitjà ha estat la creació juntament amb el grup ADQA de Vilanova i la Geltrú de l'operador de telecomunicacions Anxanet, per treballar en tot el territori català, que actualment està preparant un projecte per proveir un polígon industrial de la capital del Garraf. A la mateixa comarca, s'ha fet la connexió per Wi-Fi de dos hospitals amb una capacitat d'enllaç de 300 Mb/segon. Anxanet construeix físicament les xarxes, públiques o privades, que el client necessita, i després en gestiona l'operació, les manté tècnicament i les dota de serveis. Anxanet treballa amb diferents tecnologies, però la seva especialitat és la construcció de xarxes de fibra òptica i ràdio enllaços.

EL CONTACTE

Gent que sap escoltar

«Teníem l'avantatge -explica Jou- que no hi vam anar com a estrangers sinó de la mà de gent del país, que després d'anys de formar-se a fora, torna. Els estrangers acostumen a anar-hi a vendre, explotar el país

i marxar; nosaltres deixarem pòsit». Va entrar al Senegal amb una mica de recel i va quedar sorprès «de les ganes d'innovació d'una gent que escolta, a l'inrevés que aquí, on costa molt que els polítics escoltin».



cutting through complexity™

Creixem

KPMG trasllada les seves oficines de Barcelona per a donar resposta als seus plans de creixement a Catalunya.

La qualitat, el rigor, la independència i l'especialització sectorial dels nostres més de 500 experts en auditoria, assessorament fiscal, legal, financer i de negoci ens han convertit en el referent de les empreses a Barcelona i en els 146 països on està present la nostra xarxa, per a ajudar-los a créixer i identificar oportunitats en un món cada vegada més complex.

Nova seu a Barcelona de KPMG
Plaça Europa, 41-43
08908 L'Hospitalet de Llobregat
Barcelona

www.kpmg.es

© 2010 KPMG, S.A. Societat anònima inscrita al Registre de Comerç de Catalunya, número 10804/2009. KPMG és una marca registrada de KPMG LLP, membre de la xarxa KPMG de firma independent, membre de la xarxa KPMG i KPMG International Cooperative ("KPMG International"), Societat Anònima. Tots els drets reservats.

327226-020206F

EMPRESSES

Emprenedors D+3

Tecnologia per a la dent

La firma de desenvolupament de pròtesis dentals D+3 es prepara per fer el salt internacional mentre obre nous negocis

BERTA ROIG
BARCELONA

Fa set anys, quan la crisi econòmica encara ni s'olorava, Ferran Catalán ja va tenir clar que el sector de l'automoció —on s'havia especialitzat en el desenvolupament de carrosseries amb sistemes CAD i CAM— no oferia gaires oportunitats a llarg termini. Per això, juntament amb el seu soci Lluís Altesa, instal·lador de pròtesis dentals, va veure l'oportunitat de traslladar la seva expertesa a un sector nou i amb bones perspectives de creixement. Aquests van ser els orígens de D+3. "Lluís Altesa buscava una base tecnològica per a la seva activitat i no acabava de trobar res al mercat que el convencés, mentre que jo vaig veure l'opció de traslladar-hi els meus coneixements en CAD i CAM al sector de les pròtesis", explica Catalán.

Els inicis van ser lents i durs, perquè tots dos empenedors van tirar de l'empresa amb recursos propis. Un any després de formalitzar l'empresa, el 2006, D+3 va rebre la primera aportació de capital privat a través de la xarxa de

business angels BANC (associada a la patronal Cecot), "la qual cosa ens va aportar recursos per a desenvolupar els nostres productes", destaca Catalán. A aquella primera aportació es va afegir ara fa dos anys, i també a través de la xarxa BANC, l'entrada com a soci de la Fundació Eduard Soler —fundador de Soler i Palau—, amb seu a Ripoll.

L'acord amb la fundació va anar més enllà de la injecció purament

La firma ha tancat un acord amb la Fundació Eduard Soler de Ripoll

econòmica i es va centrar sobretot en el partenariat per a la producció a les instal·lacions del Centre Tecnològic Eduard Soler de la capital del Ripollès. Allà la firma compta a més amb un conveni signat tant amb la Generalitat com amb l'escola de treball del Ripollès per a la formació de nous professionals. I és que com destaca Ferran Cata-



Ferran Catalán va iniciar el negoci ara fa set anys. ANDREU PUIG

lán, "la nostra és una activitat molt tècnica i específica que requereix una formació molt concreta que no es troba al mercat, s'ha de fer a mida".

La presència productiva a Ripoll es complementa amb les oficines centrals que la firma té a Castellar del Vallès (Vallès Occidental), des d'on es dirigeix tota la tasca de desenvolupament i de logística.

AMPLIAR MERCATS. D+3 ven actualment els productes a tot el territori espanyol i mentre consolida el mercat local es prepara també per atacar la internacionalització. L'objectiu prioritari és Europa i en una primera etapa el

focus d'interès se centra sobretot a Itàlia. "És el mercat que ens resulta més natural i assequible per començar", destaca Catalán. La idea de la firma és desembarcar-hi de la mà d'un soci local que els obri la porta a la xarxa comercial "mentre que la tecnologia i el producte, els controlàrem nosaltres", afegeix l'emprenedor.

A banda del mercat italià, l'altre gran objectiu en aquesta primera etapa de vendes a l'exterior són els països de l'Europa de l'Est, on Catalán veu les millors opcions de creixement en el seu sector.

Tant per impulsar aquesta sortida a l'exterior com per ampliar la gama de productes i avançar en

Vol entrar al mercat italià de la mà d'un soci mentre es mira de prop l'Europa de l'Est

la diversificació D+3, manté la porta oberta a la incorporació d'un soci financer. "L'objectiu ara és entrar en el desenvolupament de productes per als segments de la cirurgia maxil·lofacial i l'ortodòncia", explica Catalán.

Aquesta diversificació i el reforç de la tasca comercial tant al mercat local com a fora, després d'una etapa molt concentrada en el desenvolupament de producte, són els factors que han de fer créixer la facturació de D+3, explica Catalán. Així les perspectives de la firma —que aplega vuit treballadors— són passar dels 100.000 euros de vendes d'aquest any a una forquilla que aniria dels 300.000 euros al mig milió d'euros el 2011.

LA IDEA



Ferran Catalán es va avançar a la crisi. Fa set anys ja va intuir que el sector de l'automoció —on s'havia especialitzat en el desenvolupament tecnològic per a la producció de carrosseria— no tenia un futur gaire clar. Així les coses, no s'ho va pensar i va optar per traslladar la seva expertesa a un sector tan nou i amb tantes opcions de creixement com el de les pròtesis dentals.

L'exportació, prioritat obligada del nou govern

OPINIÓ



Jacint Soler-Matutes

En la seva primera entrevista televisada el proper president de la Generalitat anunciava, entre altres coses, una possible reestructuració de l'antic COPCA (ACC10), dins l'austeritat pressupostària que imposen les circumstàncies.

Efectivament calen mesures correctores o fins i tot una profunda reforma de la política i els instruments de promoció comercial internacional a casa nostra. L'austeritat, però, no hauria d'esdevenir l'únic referent al l'hora d'afrontar els canvis. Les estadístiques fins al mes d'agost mostraven a Catalunya un augment acumulat del 17% a les exportacions, i confirmaven la creença que la recuperació ha de venir del sector exterior. En aquest context, els pressupostos per a internacionalització s'han

mantingut congelats a Catalunya, encara d'agrair si ho comparem amb les retallades històriques a l'Icex. Si volem, però, apostar per una sortida de la crisi a través de l'exportació, caldrà prioritzar aquesta despesa, tot i l'austeritat predicada. En qualsevol cas, és evident que l'eficàcia, més que l'austeritat, ha de guiar la política de suport a la internacionalització.

La fusió CIDEM-COPCA no donà mai pas a una esperada segona fase de racionalització. Avui dia disposem de 35 delegacions pròpies a l'exterior, quan

una agència comparable com és Baden Württemberg International ja fa anys que renuncia a les seves delegacions i opta ara per treballar amb consultores privades, patronals o cambres de comerç. El *land* alemany exporta anualment per valor d'uns 150.000 milions d'euros, respecte als 41.000 de Catalunya.

En un país com el Perú, els agregats comercials són seleccionats per concurs públic, amb un jurat on el sector privat té majoria i a partir d'una proposta personal de promoció

comercial. A més, ACC10 hauria de coordinar presència i accions amb la societat civil. La trajectòria d'AMEC a la Xina, de la Cambra de Barcelona a l'Amèrica Llatina o de Pimec a l'Àfrica fan d'aquestes entitats la via lògica d'accés a aquells mercats. La naturalesa del suport a l'exportació mereix també una revisió. Hi ha sens dubte serveis i instruments poc usats o fins i tot inútils, mentre que d'altres s'haurien de potenciar. Les "àrees d'aterratge", per exemple, ofereixen espai físic a les empreses, quan en realitat

els calen experts en determinats sectors i canals de venda. No hem d'oblidar que moltes empreses no poden realitzar el seu potencial exportador per manca de finançament de l'operació internacional. Des d'alguns àmbits es reclama ressuscitar el *Banco Exterior de España*, i potser l'ICF i ACC10 podrien articular mesures en aquest sentit.



Soci d'Energia Partners i assessor de la patronal Pimec

COTITZA A L'ALÇA

Joan Rosell

President de Foment del Treball

↑ Joan Rosell pot convertir-se dimarts en el quart president de la CEOE, el segon català (després de Ferrer Salat) i el primer escollit en un procés electoral. L'objectiu és deixar enrere la mala imatge donada per Díaz Ferrán i la tensió en l'època Cuevas.



COTITZA A L'ALÇA

Ferran Soriano

President de Spanair

↑ L'aerolínia catalana té converses obertes amb companyies aèries del golf Pèrsic per trobar un soci industrial. Entre els candidats s'hi troba l'alemanya Lufthansa. L'objectiu és poder potenciar els vols intercontinentals.



COTITZA A LA BAIXA

Rodrigo Rato

President de Caja Madrid

↓ En ple debat sobre l'ampliació de l'edat de jubilació dels 65 als 67 anys, Bancaja Madrid ha anunciat que prejubilarà gairebé 4.000 empleats, un 15% del total de la seva plantilla, amb només 55 anys i amb el 95% del sou.



TOLEDO FOUNDATION

El Pacte de Toledo no gosa fixar en la temuda xifra dels 67 anys l'edat de jubilació, mentre Europa dona copets a l'espatlla de Zapatero, tot ensenyant-li una bossa ben plena per si li fa falta. **Per Jordi Torrents**

El Pacte de Toledo pot sonar a pel·lícula de capa i espasa amb guió de Pérez-Reverte, però en aquests moments és per on passa el futur càlcul de les pensions. En el seu moment, el govern de Rodríguez Zapatero es va espolsar aquesta responsabilitat, però el mateix pacte ha enviat unes recomanacions que no s'acaben de mullar respecte a l'edat de jubilació, perquè sigui la ministra Salgado la que, després d'empassar saliva, parli dels temuts 67. Quant als anys de càlcul de la pensió -ara es basa en els últims 15 anys laborals i s'especula

amb ampliar-ho a 25, tal com fan a França-, tampoc no s'ha concretat res.

A can Barça, quan parla Cruyff -que simbolitza el temut *entorn*- tothom tremola. Doncs als governs els passa el mateix quan parla Moody's, l'agència de qualificació de crèdit. I en el cas d'Espanya, la situa en l'ull del huracà, ja que amenaça amb rebaixar la nota de solvència estatal pels dubtes sobre el control del dèficit de les autonomies. La Unió Europea, però, ja ha anunciat que vol lluitar contra els atacs especulatius que té el deute públic de la zona euro. Com? Donant el fons de rescat de tots els diners que faci falta,

mentre Rodríguez Zapatero va insistir davant els altres líders europeus que Espanya durà a terme les reformes necessàries. Merkel li ho a agrair amb un d'aquells copets a l'espatlla que no saps si són d'agrair o fan ràbia.

El que ha deixat de ser una especulació és el futur de la samarreta del Barça, aquell santuari de la netedat i que, per a molts, ara s'embrutarà amb el nom de Qatar Foundation. Un negoci rodó, sí, de 165 milions (per pagar sous, segons Sandro Rosell) amb el logo qatari al davant i el d'Unicef al darrere. Dos logos, doncs, que no coincidiran, tal com passa al mateix país, vaja.



El Pacte de Toledo no s'ha acabat de mullar a l'hora de fixar l'edat de jubilació -que podria passar dels 65 als 67 anys- ni respecte als anys de càlcul de la pensió, ara basat en els últims 15 anys laborals i que podria passar a 25. La UE també ha anunciat una bona dotació pels fons de rescat de països.

Els que han decidit, de moment, ajornar possibles vagues són els treballadors d'Aena, contraris a la privatització de l'ens aeroportuari. Els sindicats parlen de donar una última oportunitat de negociar, tot i que ja avisen els usuaris que es preparin a patir aturades a partir de gener a l'hora d'agafar un vol. Més que preparats, però, potser ja acostumats.

En l'àmbit empresarial, Alstom s'ha adjudicat el contracte per fabricar quinze trens per al metro de Santo Domingo, per un import de 101 milions d'euros. La producció es farà a Santa Perpètua de Mogoda i representa un total de 45 vagons. El contracte també inclou el manteniment de les unitats. Alstom ja va subministrar 19 unitats similars pel metro de la capital dominicana fa un parell d'anys. La cara negativa és per a la família Carulla, propietària d'Agroalimen, que ha vist com la justícia els investiga per una suposada evasió d'impostos a paradisos fiscals. Hi ha la curiosa circumstància que Mariona Carulla és la nova presidenta del Palau de la Música, entitat esquitxada pel cas Millet, i que el jutge que investiga ambdós casos és el mateix.

Un nom que reapareix és el de l'expresident del go-

vern espanyol, Felipe González, que entra al consell d'administració de Gas Natural Fenosa. La idea del seu president, Salvador Gabarró, és que el polític ajudi a consolidar la presència de la gasista al mercat d'Amèrica Llatina.

La firma barcelonina BJ Adaptaciones, especialitzada en tecnologia de suport a persones amb discapacitat, ha presentat una càmera digital amb una adaptació que consisteix en la substitució del botó del disparador per commutadors accessoris que s'executen bufant, aspirant o pressionant. Des de Girona, la històrica companyia de motos Ossa ja està produint les primeres unitats de la nova moto de trial TR 280i. De moment, ja surten de fàbrica una vintena d'unitats diàries, la majoria per a exportació.

A final d'any, els *trincos* Toni Cruz i Josep Maria Mainat deixaran d'estar al capdavant de la productora Gestmusic Endemol que van fundar fa ja 23 anys, per deixar pas a Jordi Bosch i Pilar Blasco. Ningú, però, ens lliurarà de la seva teletel·lègrafa i les seves operacions per trobar *triumfos* o de veure com la Belén Esteban de torn fa veure que balla en concursos de paucats amb oli. Com deia Sardà, tot per l'audiència.



A la dreta, el ministre de Treball, Valeriano Gómez, compareixent a la comissió del Pacte de Toledo. A l'esquerra, Mariona Carulla en ser escollida presidenta del Palau de la Música. Al mig, Sandro Rosell, que ha tancat un acord milionari amb Qatar, i Felipe González, nou conseller de Gas Natural Fenosa. L'ECONÒMIC

OPINIÓ

EDITORIAL

L'ESTALVI COM A VALOR DE FUTUR

Després de l'eclosió de les energies renovables, sobre les quals tantes esperances hem dipositat per obtenir un mix energètic més racional, cal posar ara l'èmfasi en l'estalvi, un valor que potser generacions anteriors havien conreat molt més que les actuals. Més preocupats per la gestió de l'oferta d'energia que de la seva demanda, ara toca donar el protagonisme al consumidor, que ha de decidir no només quanta energia ha de consumir, sinó poder fer-ne una despesa intel·ligent, i negociar preus avantatjats amb els comercialitzadors.

El consum d'energia, si fa unes dècades no passava de ser un cost gairebé residual en el compte d'explotació de les empreses, ara, amb increments que d'un any per l'altre poden depassar el 10-15%, mereix tota una estratègia de futur. I d'aquesta necessitat es pot arribar a crear un nou sector econòmic de gran valor afegit, el de les empreses de serveis energètics. Catalunya, molt dinàmica en aquest àmbit, amb exemples com els que ofereixen les empreses integrades en el Clúster d'Eficiència Energètica de Catalunya (CEEC), no ha de desaproveitar l'oportunitat de desenvolupar un teixit d'empreses per bastir una economia amb segell d'alta tecnologia, amb capacitat per ocupar mà d'obra molt qualificada.

No hem d'oblidar que Catalunya és un país de gairebé plena dependència energètica i, a l'hora de cultivar fonts energètiques autòctones, i aquí hi incideixen recursos com el sol i el vent, cal fer minvar la nostra intensitat energètica, si no volem posar en entredit el normal redreçament de l'activitat econòmica.

El canvi climàtic és actualment al rerefons de tota activitat econòmica, i no hem d'oblidar que per mitigar-lo tot esforç en eficiència energètica serà benvingut.

EL NADAL REACTIVA EL CONSUM DE CAVA

Després d'una dècada de sobresalts en el consum del cava, i d'una manera més explícita, en el mercat interior, totes les xifres que remena el sector els darrers temps van en la direcció de la reactivació del consum, ara també, en la majoria de comunitats autònomes. Per resumir-ho es podria dir que el cava continua en la línia ascendent en les vendes, iniciada el 2001.

Les darreres setmanes de l'any, coincidint amb les dates nadalenques, hi ha la previsió de consumir uns 36 milions d'ampolles a l'Estat espanyol, una xifra que representa el 4% més que en el mateix període de l'any passat. Aquesta previsió facilitada pel Consell Regulador del Cava, sumada a les dades de vendes durant els nou primers mesos de l'any, que van créixer gairebé un 10%, fan pensar que el sector del cava assolirà un bon any, si més no, un any de normalitat, on la tendència és mantenir l'augment del consum any rere any des de començament de segle. Hi ha dos elements que cal destacar, la forta penetració en els mercats internacionals i, sobretot, la desestacionalització que s'està duent a terme. No fa gaires anys el 70-80% del consum es produïa el darrer trimestre de l'any; ara, aquest període tot just si arriba al 60%. Això vol dir que el cava s'està distribuint arreu de l'any, i no només durant els àpats, sinó també com a aperitiu. La part que cal millorar és la difusió de les varietats del reserva i el gran reserva.

L'ECONÒMIC

EDITA: TALLER D'INICIATIVES EDITORIALS, SL. **Director:** Ramon Roca. **Sotsdirectors:** Francesc Muñoz i Joan Poyano. **Redactors:** Jordi Garriga, Andreu Mas, Anna Pinter, Berta Roig. **Disseny i maquetació:** Miguel Fontela. **Correcció lingüística:** Quim Puigvert. **Fotografia:** Andreu Puig. **Direcció comercial:** Cristina Taulats. **Gerència:** Ricard Forcat. **Dipòsit legal:** GI-653-2010 C/ Tàpies, 2. 08001. Barcelona. Telèfon 93 227 66 21 redaccio@leconomic.cat

Mirant cap on no toca

FEDERICO

LOZANO

Emprenedor social

i professor de l'escola de negocis

La Salle BES

Taxes d'atur altíssimes, un creixement econòmic lent, immigració incontrolada, piràmides demogràfiques desequilibrades, dèficits governamentals i una joventut confosa. Han passat dos anys des que la crisi financera global va irrompre i la majoria de països desenvolupats encara estan lluitant amb aquests temes aparentment intractables. Fins ara, els governs nacionals han estat les institucions a les quals la majoria s'ha dirigit per cercar respostes. Tant si és a través de governs nous, com el de Barack Obama als Estats Units, o de dimensions més reduïdes, com el de David Cameron al Regne Unit, els governs en general encara són vistos com els principals responsables per solucionar les disfuncions de la societat.

Aquesta obsessió instintiva amb els estats no només és curta de mires, sinó també contraproduent. Durant segles, molts individus curiosos, amb prou visió per veure més enllà de les grans institucions públiques, han creat amb èxit solucions basades en el mercat pels problemes socials de cada dia. No ha estat fins fa poc, però, que aquestes persones inquietes -denominades "emprenedors socials" - han rebut un reconeixement creixent a l'escenari global.

Probablement, el més conegut d'aquests emprenedors socials és el fundador del Grameen Bank i premi Nobel de la Pau, Muhammad Yunus, qui va ajudar a crear la indústria microfinancera, dimensionada en uns 40 bilions de dòlars. Fa trenta anys, Yunus va pensar com podia ajudar un grup de dones pobres de Bangladesh a expandir els seus negocis, oferint préstecs per import de 30 dòlars. Des d'aquests inicis més modestos, Grameen Bank ha crescut fins arribar a 90 milions de dòlars, servint a més de 7 milions de persones amb ingressos baixos. Diversos gegants de l'emprenedoria social van seguir els passos de Yunus.

Per exemple, Cristóbal Colón. Aquest psicòleg aragonès de 61 anys convertit en empresari va fundar La Fageda, una cooperativa catalana productora de iogurt que ha integrat a la seva plantilla més de 100 persones amb discapacitats psíquiques i amb malalties mentals cròniques. Avui, La Fageda fa la competència a grans corporacions com Danone i Nestlé.

Sam Goldman és un altre cas a tenir en compte. A través de D.Light Design, una *start-up* empresarial fun-



RAÛL LÓPEZ

Aquests emprenedors no miraven cap al govern per ser salvats, miraven dins seu buscant inspiració i pensaven una solució pràctica i sostenible per si mateixa

dada al 2006 com un petit projecte de la Universitat de Stanford, Goldman ha ajudat a portar llum solar i segura a més d'un milió de persones al món desenvolupat. D.Light ha aconseguit atraure milions de dòlars provinents del capital risc, sent pionera en una indústria que gairebé no existia fa cinc anys.

Aquests emprenedors no miraven cap al govern - o cap a les grans corporacions - per ser salvats. Detectaven una necessitat en el seu entorn (per exemple, finançament *low-cost*, treball per als desocupats, il·luminació segura i assequible), miraven dins seu

buscant inspiració i pensaven una solució pràctica i sostenible per si mateixa.

Fa mig segle, el gran economista Joseph Schumpeter va parlar del poder de "la destrucció creativa" per transformar de forma dràstica el funcionament de les economies. Schumpeter creia que la creativitat i la innovació humanes ajudarien a crear nous productes i serveis que canviarien l'*status quo*. Però Schumpeter no es va conformar amb això. Va continuar la seva teoria reconeixent que aquesta innovació trencadora també donaria peu a mètodes de producció i repartiment diferents.

Les fites de Muhammad Yunus, Cristóbal Colón i Sam Goldman són un mirall de la visió de Joseph Schumpeter. Ens correspon a tots, com a membres de la nostra comunitat, respondre a la crida de canvi de Schumpeter, confiant en el poder de les nostres idees, en la nostra capacitat per innovar, en la nostra capacitat de tenir un impacte social tangible. Només així sortirem de la profunda depressió econòmica en què ens trobem immersos.

Continuar creixent és possible, tot i la crisi

IVO

FLORENZA

Soci director d'ADVISORIA

Ja fa molts mesos que comentem que tots els problemes de les pimes són deguts a la crisi econòmica. L'empresari comenta que no creix, que té dificultats de tresoreria, impagats, costos elevats, excés de personal, reducció de les vendes... però hem de continuar així? No, no i no. Els experts econòmics estableixen que l'inici de la crisi esdevé a principis del 2008, però hi ha indicis de molts empresaris que ja tenien dificultats durant el 2007 i 2006.

Doncs bé, podem definir crisi econòmica mundial la que es va iniciar als Estats Units i un dels principals motius va ser la crisi creditícia, hipotecària i de confiança en els mercats financers. Però ja sabem que ha estat la facilitat del crèdit des de les entitats bancàries i que ha fet que els empresaris hagin tingut un excés de crèdit, de consum i d'inversions probablement poc analitzades.

No vull parlar més de crisi, ara hem d'aplicar el que molts autors diuen: "Aquesta crisi és una oportunitat per créixer i per tenir noves idees".

En el moment actual, tot empresari ha de ser diferent, proactiu, positiu i optimista, no tenir por del canvi i liderar aquest projecte. El canvi s'ha de fer amb rigor

Ja no tenim excusa; els que deien que els culpables eren les entitats d'estalvi, ja han estat obligades a agrupar-se o fusionar-se i comencen, de mica en mica, a facilitar el crèdit.

Els que comentaven que era culpa dels polítics, ja s'ha produït un canvi de govern autonòmic, i probablement així també serà a les municipals i a les generals, segons diuen les enquestes. Els que comentaven que era degut a la bombolla immobiliària, doncs bé, aquesta ja s'ha desinflat, i així culpables i més culpables però que en realitat són excuses i les excuses són únicament les limitacions a les nostres possibilitats.

Però qui té la vareta màgica per canviar?... Ell, tu o jo? Molt senzill, a ell no el conec i a tu no et puc canviar, per tant, la solució és el jo. La vareta màgica la tinc jo i no he de tenir cap mena de por del canvi.

L'empresari sols ha de ser empresari, ha d'actuar com a tal i ha d'ésser aquella persona que de forma individual o col·lectiva es fixa els objectius i pren les decisions estratègiques per aconseguir les fites i el control de l'empresa, així com assumir la responsabilitat tant comercial com legal.

Per tant, no busquem excuses i mirem la part positiva: tenim un tipus d'interès que és el més baix de les últimes dècades i, per tant, quotes de préstecs i finançament menys cars, tenim menys competidors, els preus dels productes són més baixos, i els treballadors més conscienciats de les dificultats.

Així, doncs, quina és la poció màgica que necessitem? Jo diria optimisme primer de tot i, després, treball. Fins abans d'aquesta recessió ha estat molt fàcil dirigir equips i regalar optimisme.

Els negocis durant la dècada 1995 -

2005 han estat realment fàcils, sense necessitat de ser diferents, sense necessitat de grans esforços, sense necessitat de coneixements. Ara necessitem optimisme, coneixements, relacions i treball.

La fórmula màgica podria ser: R1 (recursos) × R2 (relacions) = R3 (resultats).

Busquem els resultats, que són la R3, i per aconseguir-los tenim el que molts tenen, que és la R1 (recursos), però ens falta el fet diferenciador, que és la R2 (que són les relacions). Per tant, un ingredient principal d'aquesta poció màgica són les relacions personals, que seran la base per ser diferents i innovadors.

En el moment actual, tot empresari ha de ser diferent, proactiu, positiu i optimista, no tenir por del canvi i liderar aquest projecte. Aquest canvi ha d'estar fonamentat en una política rigorosa de control de les despeses i de tenir un producte diferenciador, així com fomentar els departaments comercials i buscar sinergies mitjançant fusions o agrupacions amb altres empreses.

Hem de ser conscients que en el món dels negocis 1+1 no fan 2 i, per tant, hauriem de buscar aquelles aliances i aquells acords per poder aconseguir una millora al compte d'explotació.

L'empresari comenta que no creix, que té dificultats de tresoreria, impagats, costos elevats, excés de personal, reducció de les vendes... però hem de continuar així? No, no i no

ES DIU, ES COMENTA

EL DEUTE AUTONÒMIC PUJA AL 10,2% DEL PIB



“La meva impressió ara és que les mesures que han adoptat les comunitats autònomes no arriben al nivell de retallades necessàries per aconseguir l'objectiu de retallada de despesa.”

MIGUEL ÀNGEL FERNÁNDEZ ORDÓÑEZ
GOVERNADOR DEL BANC D'ESpanyA

“El 99 per cent dels governs autonòmics i locals respectarà el compromís de reducció del dèficit. I garanteixo que a qui no compleixi, el govern el farà complir.”

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO
PRESIDENT DEL GOVERN ESPANYOL

“No hi ha ni una cervesa? Res, res, austeritat total, Alberto!!! (a l'alcalde de Madrid, ciutat que acumula el 19,6% del deute total dels ajuntaments, en la inauguració d'una comissaria)”

ALFREDO PÉREZ RUBALCABA
VICEPRESIDENT DEL GOVERN ESPANYOL

“Amb la privatització del 49 per cent d'AENA, l'Estat ingressarà més de 8.000 milions d'euros, i això permetrà que hagi de demanar menys diners als mercats.”

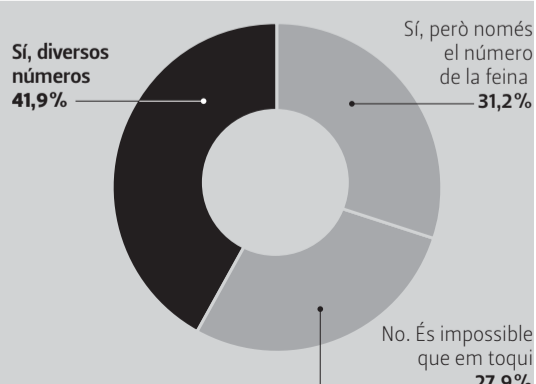
ELENA SALGADO
MINISTRA D'ECONOMIA I HISENDA

ENQUESTA DE LECONOMIC.CAT

LA TRADICIÓ DE COMPRAR LOTERIA DE NADAL NO CAU

Aquesta setmana hem preguntat

Comprars loteria de Nadal aquest any?



I la setmana vinent

Està d'acord que s'allargui el període de càlcul per determinar l'import de la jubilació?

Ja pot respondre a
www.leconomic.cat/enquesta

Antoni Abad i Pous

PRESIDENT DE LA PATRONAL CECOT

Mentre espera el resultat d'una inèdita rivalitat per presidir la CEOE –que el pot dur a liderar Foment– i que Mas esculli conseller d'Economia, Antoni Abad va per feina i reclama mesures d'estalvi, concert econòmic i fugir del paternalisme de les subvencions. La recepta passa per tenir en compte el teixit de les pimes i perquè la patronal actui com a 'lobby'. Per Jordi Torrents

“Si ara Zapatero surt liberal, que aprofiti per fer altres reformes”

El discurs d'Abad sol incloure termes com ara esforç, innovació i educació, més que no pas un seguit de xifres. Abad sol mesurar les paraules, però enmig del seu to pausat té cabuda la crítica i, en tot moment, recorda que el gran teixit empresarial català és el de la mitjana, la petita i la molt petita empresa. A les portes d'unes eleccions a la CEOE que pot guanyar Rosell, Abad pot ser el seu relleu natural al capdavant de Foment, tot i que manté el mòbil ben a prop, ja que Artur Mas aquests dies busca conseller d'Economia.

Per primera vegada hi ha més d'una candidatura a la CEOE, i una, la de Rosell, amb molts números per tornar a tenir un president català després de Ferrer Salat. El suport a Rosell serà més territorial o sectorial? El suport a Joan Rosell és molt rellevant tant a nivell territorial com sectorial. Sectors i territoris confien en ell com a nou líder.

Amb Cuevas, la Cecot va acabar abandonant la junta, i Díaz Ferrán no ha donat el millor exemple com a



Volem un concert com el dels navarresos i, si pot ser, que el tingui tothom

Veig Catalunya més madura, més internacionalitzada i més oberta que Espanya

Amb un PIB pla i amb un encefalograma pla, Espanya ha de reaccionar

empresari. Parlem gairebé de refundar un sistema organitzatiu empresarial?

És el que el mateix Estat necessita. Ser refundat, modernitzat i homologat internacionalment, una experiència que Rosell té com a empresari i des del món associatiu patronal català i la seva cúpula. Cal una CEOE carregada de propostes de proactivitat per fer un lobby actiu i dir-li a Zapatero que hem de fer passos sí o sí. Hi ha una altra gran tasca, que és treure crispació política a Madrid i entendre que els partits són contrincants, no enemics, ja que hi ha picabaralles que s'extralimiten. Rosell ha de fer una tasca important també amb el PP perquè els fonaments de la competitivitat no es facin amb ombres i falses discrepàncies. Per responsabilitat, l'Estat necessita que uns i altres llancin missatges clars i transversals, que són tirar endavant amb qualitat, productivitat, esforç i eficiència. Això interpel·la totes les empreses i administracions, ja que un país és competitiu en la seva globalitat. Les administracions també tenen responsabilitat en el PIB i l'eficiència. Serviria per donar una resposta interna de confiança i per ser valorats

pels organismes internacionals. Quan hi ha dubtes sobre la recuperació, sobre el deute i sobre la prima de risc que té Espanya, hi ha mesures macro d'estalvi que estan bé, però els fonaments es basen en la competitivitat, entesa com la capacitat de cada ciutadà de poder i voler dotar-se d'un benestar creixent.

L'OCDE ja apunta un tímid creixement espanyol, amb un 0,9% previst per al 2011. Amb un PIB pla i amb un encefalograma pla, Espanya ha de reaccionar. Prou de resistències numantines a fer evolucionar els marcs jurídics i les actituds davant l'estudi, el treball o la família. Jo veig Catalunya a

l'avantguarda d'aquesta reacció i des d'aquí es pot liderar la transformació d'Espanya, ja que veig Catalunya més madura, més oberta, més internacionalitzada, més viatjada.

El concert econòmic seria la solució? Ha estat una de les banderes de Mas en la campanya electoral, i la Cecot, de fet, fa anys que parla de la fractura fiscal. En un termini curt cal demanar bona gestió pública, estalvi i austeritat. Hi ha un potencial important d'estalvi en l'ús de recursos públics. Aquest estalvi, llavors, es podria aplicar a polítiques prioritàries, com pot ser cap al teixit de mitjana, petita i molt petita

empresa, amb temes com ara la innovació i la internacionalització, així com l'educació i el talent. A mitjà termini, el concert econòmic em sembla molt important. Les possibilitats d'un país són les que generen els seus ciutadans. El que és vàlid per a Catalunya ho és per a qualsevol regió del món o d'Espanya. Que uns puguem donar un cop de mà als altres en algun moment està molt bé, i això ho hem viscut a Espanya amb els fons estructurals europeus fins que s'han acabat, però els ajuts tenen data de caducitat. Volem un marc com el dels navarresos i, si pot ser, que el tingui tothom. Això responsabilitza el ciutadà i li fa entendre que el seu futur és conseqüència de la seva aportació i de la de tots en un territori. La primera pedagogia necessària en aquest país és tenir clar que un és responsable del seu propi futur, quan hi ha hagut tant paternalisme polític i deixadesa en les responsabilitats pensant que ja m'ho resoldran els altres. El món modern no va per aquí. La suma de responsabilitats veïnes fa que, globalment, puguem gaudir d'uns estàndards de benestar. Ara, uns hi posen més esforç, productivitat,

EL PERFIL

El sospitós habitual

Antoni Abad (Terrassa, 1958) és un empresari metal·lúrgic en territori tèxtil (històricament, almenys) que presideix la Cecot, tota una patronal de patronals, des de fa ja cinc anys. Gran defensor del trilingüisme, reclama que l'educació es posi al cor de l'economia i que a l'empresari no se'l vegi sempre "com el sospitós habitual". La seva bandera és la de les pimes, un teixit que representa més del 97% de les empreses catalanes, i està cansat que s'abusi del terme *emprenedors*, ja que prefereix que es parli d'empresaris. I tot a partir de l'equació de la triple re: reaccionar, reimpulsar i refundar.



Antoni Abad, llicenciat en empresarials i màster en administració d'empreses, fa classes a ESADE, la UPC i la UPF i presideix la patronal Cecot, amb seu a Terrassa. ORIOL DURAN

talent i estudi, i uns altres menys. Hi ha exemples que quan en un territori hi ha complicitats compartides i patriotisme ben entès, resulta que poden sortir casos com Finlàndia i Singapur.

El va sorprendre que Rodríguez Zapatero es reunís amb 39 grans empresaris i deixés fora les pimes? Va ser un reflex de la imatge actual de la CEOE?

No és només una miopia, és que hi veuen esbiaixat, que és pitjor. La majoria l'has d'atendre. La majoria del teixit empresarial, del PIB i de l'ocupació és de les pimes. Quan vols fer una cimera per fer nous plantejaments, els has de convocar. Sobre els que hi eren, res a objectar, però faltava la majoria.

El govern estatal ha proposat aquest 2010 dos grans paquets de mesures. Al maig va començar amb les pensions o el xec nadó, i ara ja parla de privatitzar parcialment Aena i les loteries i totalment els dos grans aeroports. La Cecot, de fet, fa anys que reclama participar en la gestió aeroportuària.

Estic convençut que en el tema de les infraestructures hi ha visions troglodítiques que deuen pensar que

Zapatero s'ha posat les piles perquè parla de canviar el model d'Aena i privatitzar. Els que vam ser al·lecte unitari de l'IESE per parlar del futur aeroportuari d'Espanya parlàvem de canviar radicalment el model, de gestió individualitzada d'aeroports i que els actors polítics i no polítics de proximitat havien de ser en el consell d'administració per treure el suc estratègic a cada aeroport i reactivar l'economia dels territoris.

El més important és trencar el model centralitzat. El fet de privatitzar parcialment em fa pensar en trencar alguna cosa arcaica, però tan difícil és posar-se a l'altura del que és l'estàndard internacional? Ja decidirem quin percentatge cal privatitzar. Potser amb el 49% i un pacte d'accionistes els poden tenir collats. Cal dir prou a un model obsolet. Als aeroports, cal tenir-hi en compte les administracions més properes, com la Generalitat i ajuntaments, i la representació dels empresaris, els que generem la majoria del flux tant de persones com de mercaderies. Aquests són els que han de formar part de la mesa del consell d'administració, i després ja pri-

vatitzarem o no. Arribar-hi no és cap proesa, i l'anunci de privatitzar és un pas de res. La resta és complex d'inferioritat. En el cas de les loteries, potser només passaria per l'entrada d'un fons d'inversió purament financer. Si és així, com a ciutadans no hi guanyarem res.

Com valora la supressió de l'obligatorietat de les quotes a les cambres?

Les formes li han fallat a Zapatero. Si ara surt una mica liberal, potser que ho aprofiti per a altres reformes estructurals pendents. El 2011 les cambres no han de patir per res. Per un tema de decalates semblen prou assegurades. Què ens preocupa? Que una part significativa dels recursos obligatoris estaven destinats a internacionalització i exportació. I avui, quan diem que un dels elements crítics per fer créixer l'economia és la internacionalització, que el conjunt del teixit empresarial vegi perillar recursos, és preocupant. Tothom celebra que la quota no sigui obligatòria i crec que les pròpies cambres ho entenen. Hem de parlar entre patronals i cambres per veure com enfoquem a partir d'ara el servei a les pimes i que



Tant sectors com territoris confien en Rosell com a nou líder de la CEOE

Als aeroports cal tenir-hi en compte les administracions i els empresaris

Sóc conscient que estic en alguna travessa del nou govern d'Artur Mas

aquestes no surtin perjudicades.

Artur Mas ha parlat de noves mesures del nou govern català per potenciar la internacionalització. Parlem de mesures fiscals?

D'entrada, la Cecot aposta perquè Mas interpreti que innovació i internacionalització han d'anar amb empresa en una mateixa conselleria. A partir d'aquí, hem d'enviar un missatge valent i arriscat a les empreses dient-los que caldrà més cooperació per innovar i internacionalitzar. Cal obrir-se més en entorns tecnològics i universitaris. En molts casos, la cooperació ha de ser entre empreses del mateix sector. Cal fer-ho amb complementarietat i competència, amb economies d'escala per tenir més dimensió i accedir a altres mercats. Cooperar amb el teu sector pot acabar, si cal, en projectes de fusió. I moltes vegades, cal.

El seu nom apareix en traveses per ser el nou conseller d'Economia o el nou president de Foment.

Sóc conscient i coneixedor que estic en alguna travessa de possible responsabilitat en el nou govern. Però només en sóc conscient. Amb Foment, aplico la prudèn-

cia constructiva de Pep Guardiola. Vam tenir un moment àlgid amb les eleccions de Foment i hi vam treballar molt. Foment necessita més participació i debat dels socis, amb proactivitat sobre el futur del país. Calen mesures i un discurs de pedagogia com a lobby amb una excel·lència per repetició. Ara, el següent gran partit és dimarts a Madrid i estem centrats perquè Rosell arribi al màxim nombre de persones. És el millor candidat, per programa, per experiència i perquè des de la unitat de les organitzacions patronals catalanes apostem per modernitzar Espanya amb més competitivitat. Després de les eleccions, si Rosell és escollit, s'obrirà una nova etapa. Ell vol que des del consens es constitueixi un equip de futur.

Però vostè s'hi veu, al capdavant?

Allà serem. La Cecot hi tindrà un paper important. Només vull que hi hagi entesa i consens. Estem en el comitè executiu i en la junta, i és lògic que aspirem a millorar representativitat. Això què vol dir? Vicepresidència, presidència? Tot això forma part del nou escenari del 2011 i caldrà negociar.

GRAN ANGULAR

Les cambres, en estat de xoc

Les entitats treuen la calculadora per valorar la supressió de les quotes i esbossen nous models que els permetin mantenir els serveis

FRANCESC MUÑOZ
BARCELONA

Feia pocs dies que les cambres havien tancat els seus pressupostos per al 2011 –estan obligades per llei a fer-ho abans del 30 de novembre– i ara els han de refer sense saber gaire com. La raó és que a hores d'ara no saben quant ingressaran l'any vinent. En el mateix paquet de mesures que el que va desencadenar la revolta dels controladors aeris, el govern espanyol va eliminar d'un cop de ploma el recurs cameral permanent, la principal font d'ingressos d'aquestes corporacions de dret públic amb 125 anys d'història. La transcendència de la mesura i el seu caràcter inesperat han provocat un terratrèmol en el sector. “Ens ha agafat descol·locats”, reconeix el president de la Cambra de Manresa, Pere Casals.

Sortosament, la reacció de les cambres no ha estat la mateixa que la dels controladors, això no vol dir que no estiguin preparant reaccions, però de moment han posat a treballar els equips comptables per calcular-ne l'abast.

L'impacte no és el mateix en cada cambra. La de Barcelona, la més gran de totes les catalanes, va ingressar per aquest concepte 32,1 milions d'euros el 2009, sobre un pressupost de 35,7 milions el mateix any. La de Lleida, amb un pressupost de 1,9 milions d'euros, calcula que la fi de l'obligatorietat de pagar la quota de la cambra pot suposar una reducció

LA PREGUNTA

Què és el recurs cameral permanent?

● El recurs cameral permanent va ser instaurat a la llei espanyola del 1993 amb caràcter obligatori per a les societats i els empresaris individuals. El rebut es calcula a partir de tres bases, la de l'IAE, l'IRPF i l'impost de societats, i d'acord amb uns trams. Segons el Consell Superior de Cambres, tres quartes parts de les empreses espanyoles no paguen cap quota o en paguen una de menys de 20 euros.

dels ingressos del 60%. A la Cambra de Manresa, més prudents, estimen que l'impacte pot ser del 20% sobre el pressupost, que per al 2011 havia de ser d'1 milió d'euros, i que ja han refet per garantir els compromisos.

A la Cambra de Terrassa prefeixen esperar uns dos mesos, que és el que calculen que serà necessari per aclarir alguns conceptes, sobretot un: quin serà el període transitori. Josep Prats, director general de l'entitat, pensa que “va quallant la idea que serà una reducció progressiva de dos anys i un tercer d'obligació zero”.

També caldrà resoldre dubtes que han pogut sorgir sobre quin serà el futur estatus de les cambres de comerç. La llei espanyola

del 1993 i la catalana del 2002 les havia configurat com a “corporacions de dret públic” i “òrgans consultius de les administracions públiques” i, basant-se en aquestes consideracions, les cambres havien fonamentat, per exemple, la seva activitat internacional. Algunes cambres consultades pensen que la modificació del govern pot alterar aquest règim jurídic i caldria aclarir-lo, sobretot perquè també té conseqüències sobre les competències que la llei els atorga i com aquestes s'han de finançar.

L'actual fórmula de quota obligatòria –que fins i tot les mateixes cambres estan d'acord que generava molt rebuig entre els empresaris malgrat que és la més generalitzada a Europa– té, tanmateix, la virtut de complir una “funció redistributiva”, segons explica Pere Casals. Per exemple, a Lleida, estimen que el 53% de les empreses de la demarcació n'estaven exemptes i del 47% restant, el 75% pagaven un rebut que no arribava a 10 euros. Només 17 empreses, les més grans, contribuïen amb més de 10.000 euros. En canvi, dels serveis de formació, de les missions comercials o de les accions de suport als emprenedors se'n beneficiaven sobretot les pimes.

NOU ESCENARI. És clar que la reforma imposada pel govern espanyol significa el canvi del model de les cambres, que hauran de reduir costos (algunes ja han deixat



Miquel Valls, president de la Cambra de Barcelona, en les eleccions. ARXIU

entreveure que hauran de planjar ERO per reduir la despesa de les plantilles), cobrar per tots els seus serveis i establir nous criteris per a les inversions. Per a la Cambra de Terrassa queda clar que el seu criteri actual de no invertir sense assegurar el retorn s'imposarà. Així, la Cambra de Girona ja ha anunciat que no pot seguir contribuint a la subvenció de Ryanair i el president de la de Lleida, Joan Simó, apunta que perillan les aportacions a l'aeroport d'Alguairó o a les fires de Lleida, Mollerussa o Balaguer. “És clar que el nou escenari condiciona la capacitat d'acció”, afirma Casals.

Per mirar de minimitzar l'impacte, algunes cambres consultades afirmen que s'adreçaran als grans contribuents del territori per tal que no retirin totes les seves aportacions, en tot cas que les

reduïxin. Cal preguntar-se si serà a canvi d'un model diferent de representativitat a les juntes.

Altres cambres plantegen el que cal fer és negociar amb les administracions per a la transferència de determinats serveis i del seu pressupost: a les locals per assumir, per exemple, la gestió dels viviers d'empreses i amb la Generalitat per aglutinar tota l'actuació en matèria d'internacionalització. “Les cambres estem per tot el territori i per als empresaris són una institució que sent més propera”, explica Casals.

D'altra banda, el govern català, tot i que es troba en funcions, ha demanat a l'Institut d'Estudis Autonòmics un informe per si hi ha invasió de competències. El Consell General de Cambres abordarà la situació en la reunió del pròxim 29 de desembre.

Impuls per a exportadors potencials

ANNA PINTER
BARCELONA

La Cambra de Barcelona ha posat el focus del seu pla d'acció Internacional (PAI) de l'any 2011 en les més de 19.000 empreses catalanes que estan preparades per exportar però que no ho estan fent.

De tot aquest gros, segons un estudi que va fer la Cam-

bra enguany, hi ha 11.000 companyies (més de la meitat provenen del sector industrial) que mai han fet cap acció a l'exterior, tot i que tenen producte i capacitat per creuar les fronteres.

Miquel Valls, president de la Cambra, assegurava a la presentació del PAI dimecres dia 15 de desembre passat: “La internacional-

lització és fonamental per sobreviure i per dinamitzar les nostres empreses”.

Pel que fa a mercats prioritaris, les accions del PAI 2011 se centren a impulsar la internacionalització d'empreses als Estats Units i als països BRIC (Brasil, Rússia, Índia i Xina).

Només pel mercat rus han dissenyat un pla d'acció específic, per incrementar les

relacions comercials que tenen els dos països.

La Cambra s'ha marcat aquest repte en el desè aniversari del programa d'internacionalització, pel qual han passat més de 70.000 participants.

Ara com ara, la institució té més de 200 accions dirigides a impulsar l'obertura exterior del teixit empresarial. El director de l'àrea

d'Internacionalització Empresarial de la Cambra, Josep Maria Cervera, va recordar al llarg de la presentació del PAI algunes d'aquestes actuacions concretes, especialment aquelles dirigides a les empreses que encara no s'han afegit al carro de la internacionalització. Una de les quals és la possibilitat de tenir un director d'exportació a

temps parcial, que la Cambra facilita a canvi d'un copagament de l'empresa.

Josep Maria Cervera ha avançat que hi ha un pla específic per ajudar a l'internacionalització de les botigues. “Volem animar-les a associar-se amb les principals cadenes internacionals i millorar la seva capacitat de compra”, matisava Cervera.

VULL SORTIR A L'EXTERIOR

Què fa la Cambra de Comerç de Barcelona per ajudar a internacionalitzar la meua empresa?



La Cambra fa costat a les empreses amb una proposta d'actuacions, programes i serveis per promoure i facilitar el seu accés als mercats internacionals.



EXPORTO, PERÒ... FAIG SERVIR L'ESTRATÈGIA CORRECTA?

Tallers internacionals

Programa d'orientació que conclou amb un diagnòstic i un informe personalitzat per a l'empresa, amb la seva estratègia i actuacions a engegar.

📧 Marc Prat ajutsinternacionals@cambrabcn.org Telèfon 934 169 537 www.cambrabcn.org/tallers_internacionals



NO TINC DEPARTAMENT D'EXPORTACIÓ PRÒPIA. QUÈ FAIG?

Programa ATIEX

El Programa d'Assessorament Tècnic en Iniciació a l'Exportació (ATIEX) posa a disposició de la vostra empresa un assessor tècnic durant 6 mesos per orientar-vos en l'estratègia a seguir i la seva implantació.

📧 Anna Carrasco difusiointernacional@cambrabcn.org Telèfon 934 169 596 www.cambrabcn.org/programa_atiex



QUI EM GUIA EN EL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ?

Programa NEX PIPE

Es facilita un assessor extern i, més endavant un col·laborador expert en comerç exterior, per a les primeres etapes de penetració als mercats internacionals. Amb activitats de formació, assessorament i un ajut econòmic del 80 % dels costos.

📧 M. Carmen Llisà ajutsinternacionals@cambrabcn.org Telèfon 934 169 428 www.cambrabcn.org/nex_pipe



VULL FER PROSPECCIÓ DE MERCAT. PER ON COMENÇO?

Missions directes

Ens desplaçem al país de destinació per conèixer de prop les oportunitats de negoci i, a través d'agendes individualitzades de reunions, assolir contractes comercials.

Participació en fires internacionals

Participant de forma agrupada a les principals fires internacionals de cada sector, sota l'aixopluc de la Cambra, per presentar els productes, serveis i aconseguir nous contractes comercials.

📧 www.cambrabcn.org/accions_promocio



SÓC UNA EMPRESA DE BASE TECNOLÒGICA

Com puc accedir als mercats internacionals? Ponts tecnològics

Viatge empresarial i institucional amb una agenda d'interès comú i agendes individualitzades per a les empreses, per establir contactes, fer xarxa entre les empreses del mateix sector, analitzar els factors competitiu i les claus d'èxit de cada regió o ciutat i obtenir una visió de futur del sector.

Vull implantar-me als EUA! Projecte Barcelona Plug & Play Techcenter

L'empresa tecnològica pot instal·lar-se gratuïtament a les instal·lacions del Silicon Valley, en un espai per a 3 treballadors, durant 6 mesos. A través de la xarxa de Plug & Play se li presenten 10 empreses de capital risc, així com universitats i potencials clients de la zona.

📧 www.cambrabcn.org/accions_promocio



MERCATS EMERGENTS: COM HI ENTRO?

Programa Forfait Internacional

Programa individualitzat perquè les empreses accedeixin als mercats internacionals amb més projecció i que presenten alguna dificultat per a l'empresa, preferentment els mercats emergents (BRIC).

📧 www.cambrabcn.org/forfait_internacional

GRAN ANGULAR

La gasolina costa gairebé igual que quan el petroli estava pels núvols

MARGES. La pujada d'impostos i els marges de les petrolieres suposen que amb el cru, un 26% més barat que el juliol del 2008, el carburant només hagi baixat un 3%

JOAN POYANO
GIRONA

Complint la tradició que els carburants puguen quan hi ha prevista una sortida massiva de vehicles a les carreteres, la gasolina es va posar durant el pont de la Constitució només cinc cèntims per sota del màxim històric de fa dos anys i mig. Però les vacances s'han acabat, i els preus han continuat pujant: el litre de gasolina s'ha venut en l'última setmana a 1,242 euros, la xifra més alta de l'any i que ha situat aquest combustible a 0,034 cèntims d'euros i un 3% del màxim que va marcar la setmana del 14 de juliol del 2008, quan va arribar als 1,276 euros, segons el Butlletí Petroler de la Unió Europea. Per la seva banda, el preu del gasoil s'ha incrementat un 1,48% fins als 1,164 euros, el cost més alt des del 15 de setembre del 2008.

El per què d'aquestes pujades no s'ha de buscar en l'encariment del petroli, ja que el de tipus Brent, el de referència a Europa, va arribar a costar fa dos anys i mig 147,5 dòlars, mentre que ara volta els 92 dòlars, un 40% menys. Un descens lògic, ja que la demanda va baixar un 5% el 2009 i es preveu que el 2010 ho faci un 3%. L'abaratiment en euros és menor, perquè la cotització de la moneda europea en relació amb el dòlar és un 17% inferior que el juliol del 2008, però tot i així el petroli ara és un 26% més barat en euros.

Més clar és l'efecte de les pujades de la fiscalitat, ja que el preu abans d'impostos de la gasolina ha baixat en el període comparat un 14%. Els increments dels impostos especials sobre

els carburants -de 39 cèntims per litre a 44- i la pujada de dos punts de l'IVA han provocat que, si l'any 2008 el 44,8% del preu d'un litre de súper a l'Estat espanyol s'explicava pels impostos, aquest percentatge sigui del 51%.

Però si Hisenda ha encarat la seva part -que continua sent menor que en la mitjana de la UE-, les petrolieres també han contribuït a aquest fenomen d'una gasolina tan cara quan el petroli és car com quan és barat, ja que carreguen més

Els preus abans d'impostos fa 35 mesos que són superiors a la mitjana de la UE

marge que a altres països. Si bé els preus finals dels carburants continuen sent més barats que la mitjana comunitària -la gasolina sense plom de 95 octans costa de mitjana a la UE 1,402 euros per litre i el gasoil 1,256 euros-, els preus abans d'impostos se situen per damunt, en el cas de les gasolines des de fa trenta-cinc mesos. El preu sense impostos del litre de gasolina arriba a 0,601 euros a l'Estat espanyol, enfront dels 0,564 euros de la UE dels 27, mentre que en el cas del gasoil arriba a els 0,627 euros, enfront dels 0,604 de mitjana comunitària. Els preus abans d'impostos de la gasolina estan per sobre dels de la resta de països de la UE, amb les úniques excepcions de Dinamarca (60,611 cèntims) i Itàlia (58,722), i els del gasoil només són superats pels de Grècia (64,385 cèn-

tims), Itàlia i Finlàndia. Impostos a part, el preu de la gasolina espanyola és un 13,3% superior al més baix de la UE, que és el del Regne Unit, i el del gasoil és un 15,1% superior al menys car, el d'Eslovènia.

Amb aquestes dades, l'associació Facua-Consumidores en Acció ha demanat a la Comisión Nacional de la Competència (CNC) i a la Comisión Nacional de la Energía (CNE) que obrin investigacions sobre el sector de les gasolines davant el fet que els preus que s'apliquen a l'Estat espanyol estan un 7% per sobre de la mitjana de la UE. La CNE, l'organisme regulador del sector, no diu que les companyies petrolieres es posin d'acord per pujar preus, però té clar que hi ha poca competència. «Tan en el segon informe de supervisió del mercat d'hidrocarburs líquids (aprovat l'any 2010) com en l'específic de supervisió de l'autopista AP-7 (2010) o en l'expedient informatiu sobre l'evolució de preus i marges de comercialització dels carburants d'automò-



Una gasolinera d'Olot, dijous passat. MANEL LLADÓ

ció (2009), s'han proposat accions als diversos organismes amb l'objecte de millorar la competència en el sector d'estacions de servei, a més d'incrementar la labor supervisora», explica en constatar que en la primera setmana de desembre el marge brut espanyol de les gasolines era 3,09 cèntims superior a la mitjana europea i que el del gasoil era un 1,83 superior. L'Associació Espanyola d'Operadors de Productes Petrolífers (AOP) -que agrupa empreses com Rep-

sol, BP, Cepsa, Shell i Galp- surt al pas de les periòdiques acusacions de concierció de preus i manté que els preus puguen puntualment per Nadal o per les vacances d'estiu perquè augmenta la demanda. L'AOP va defensar dimarts la transparència del sector petroler en la formulació dels preus dels carburants, assegurant que és un dels sectors comercials més transparents i controlats. El juliol de l'any passat, la CNC va sancionar Repsol, Cepsa i BP (que sumen el

70% del mercat) amb multes que sumaven 7,9 milions d'euros per fixació indirecta del preu de venda en imposar a les gasolineres independents uns sistemes de preus màxims i recomanats que, en la pràctica, impedièren rebaixes i dificultaven la competència. L'octubre, segons dades del Ministeri d'Indústria i Energia, la benzina més barata venia la gasolina a un preu un 17% inferior que la més cara (1,0466 i 1,2647 euros, respectivament).

PUGES GENERALITZADES

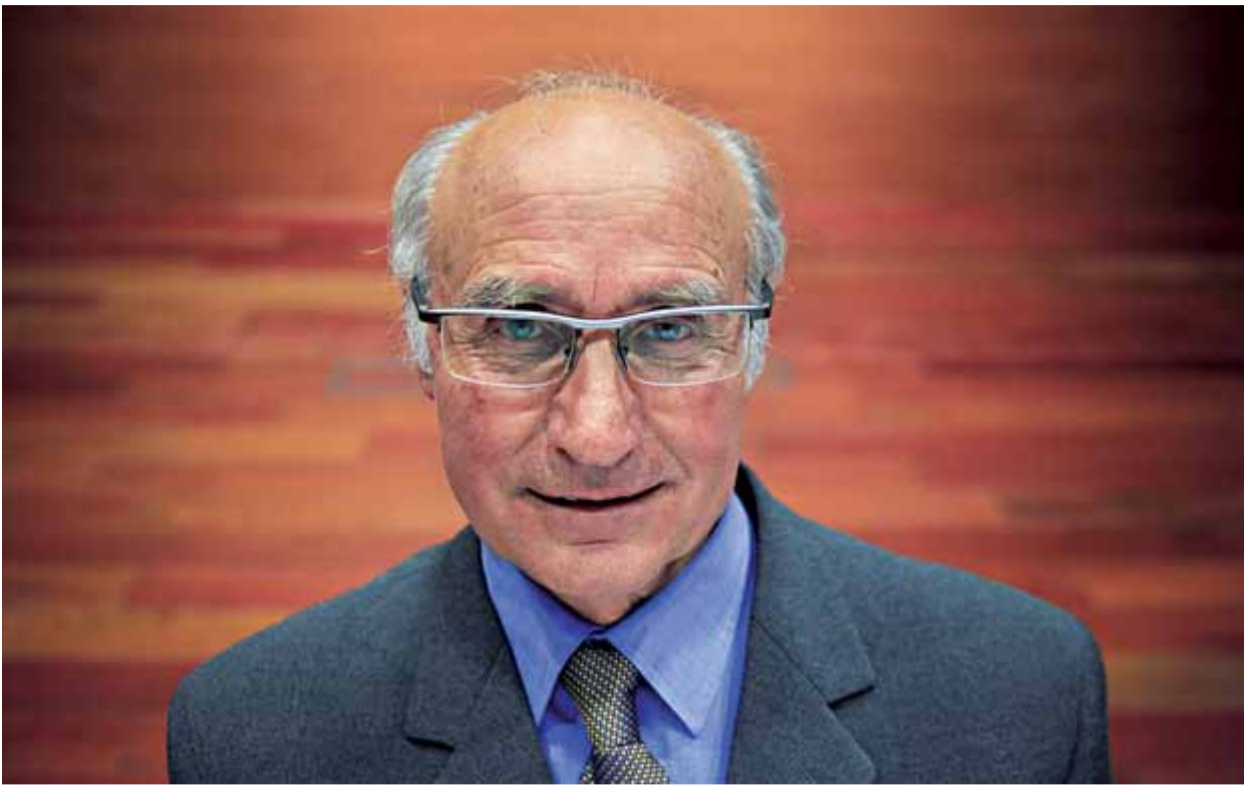
Torna el perill de l'estagflació

La conjunció de l'encariment del petroli -el preu mitjà del Brent de novembre va ser de 86,12 dòlars, un 11% més que un any abans- amb l'alça generalitzada del cost d'aliments i d'altres matèries primeres, poden dur a un escenari d'estagflació (baix creixement amb

inflació), un perill del qual ja es va parlar el 2008 i que va dur el BCE a pujar els tipus d'interès per última vegada per evitar-ho. El risc que passés llavors era menor que l'actual -per exemple a Grècia tenen una inflació del 4,9% i una variació negativa del PIB-, ja que el fort creixement dels

països emergents ha fet que el consum mundial de petroli ja estigui per sobre del consum del 2007. Mentrestant, el blat cotitza un 44% per sobre del que ara fa un any i el blat de moro acumula des de gener una pujada del 36% i de més del 70% des de juny. Pel que fa als metalls, l'alumini

cotitza un 25% per sobre del que ho va fer al juny, i el coure està en màxims històrics, i puja gairebé un 50% des de juny i més d'un 20% en l'any. L'or continua sent el valor refugi per excel·lència i cotitza un 30% més que en els mínims de febrer i un 27% per sobre del tancament del 2009.



Antonio Cancelo va ser a Barcelona per presentar el llibre 'Principios, pensamiento e innovación empresarial'. ROBERT RAMOS

Antonio Cancelo

FUNDADOR D'EROSKI I EXPRESIDENT DE MONDRAGON CORPORACIÓN

“Les cooperatives catalanes han d'anar cap a un procés de fusió”

ANNA PINTER
BARCELONA

Després dels darrers tres anys, sembla que s'està recuperant el discurs d'humanitzar les organitzacions. Vostès ja es van adonar d'això als anys setanta.

Lamentablement no dipositem la confiança que les persones es mereixen. Si aquestes estan compromeses, si s'identifiquen i participen en un projecte que consideren seu, és un èxit. Desaprofitem moltes oportunitats perquè en les organitzacions fem que només pensin alguns, pocs, i no tots.

Quan van començar amb Eroski, el seu entorn ja mostrava símptomes d'incredulitat i ho van arrossegat tots els anys, malgrat l'èxit. És un llast que carrega el cooperativisme?

“

Eroski és l'empresa més important que s'ha creat al País Basc

Les que tenen cooperativitzat el treball són més fortes que les que no el tenen

És la càrrega de qualsevol projecte que es planteja reptes ambiciosos. Tant si és cooperativa com si no. El pitjor és la incredulitat que procedeix de persones amb mèrits adquirits. Però això no ha estat cap barrera per a nosaltres. Eroski és l'empresa més important que s'ha creat al País Basc en els últims quaranta anys, i el fet que sigui una cooperativa li dona una especial particularitat.

Als anys noranta van passar de ser una empresa que invertia 60 milions d'euros l'any a invertir-ne 300. Com ho van fer?

Vam crear una bona arquitectura financera. La intenció era comptar amb les cooperatives europees, perquè jo formava part de la federació europea de consum, i els vaig presentar el projecte, però no van voler participar-hi. Em va decebre molt i vaig cercar un altre tipus de socis, que

no fossin inversors privats típics. Vaig buscar empreses que, encara que fossin privades, executessin el poder d'una manera diferent de la participació en el capital. S'hi van sumar el Banc de Crèdit Agrícola i l'ONCE i després van venir les cooperatives italianes.

La singularitat del vostre projecte cooperatiu és que van posar el poder en les persones i no en el capital.

Així és, a més, el concepte cooperatiu que hem desenvolupat nosaltres des d'Eroski és el de les persones que aporten treball. Cooperativitzant el treball vam emprendre una iniciativa molt innovadora.

Tan innovadora que no hi havia ni legislació sobre el tema.

Sí, va ser un altra de les barres per posar en marxa Eroski: no hi havia cooperatives de consum ni de treball. Nosaltres vam

aconseguir tenir més d'un objecte cooperativitzat i vam crear un precedent. A més, va suposar una innovació mundial. I li vam donar fortalesa, ja que les cooperatives que tenen cooperativitzat el treball són més fortes.

Quina va ser la seva aposta del que se sent més orgullós de l'etapa que va ser de president de Corporación Mondragon?

Vam donar lloc al naixement del primer pla de ciència i tecnologia que s'ha fet en un grup empresarial, en què hi havia els centres tecnològics, la universitat i les empreses. A més es va fer un gran esforç per la internacionalització mitjançant la creació de delegacions internacionals a les zones emergents i també als EUA. Es va incorporar com a part de la missió la creació d'ocupació. I ens vam convertir en l'únic grup al món que té com a part de la seva missió la creació d'ocupació. Això va venir acompanyat d'un nou model empresarial, es van nomenar responsables destinats a la creació de nous projectes empresarials. Així que en quatre anys vam posar en marxa 44 nous projectes empresarials.

Vostè ha estat un gran incitador per a la creació del grup cooperatiu català Clade. Per què?

La meva relació amb el cooperativisme català és molt llarga. He participat en projectes com ara Coop-70, Uniconsum, CoopBarcelona. Quan va sorgir la idea del grup cooperatiu Clade em vaig sentir obligat i satisfet. Em sento a casa meua quan vinc a Catalunya.

Creu que aquí seria possible una Corporación Mondragon catalana?

Sí, és possible, però té un handicap que s'ha de superar, i és que Clade ja quasi ha incorporat les cooperatives que tenen una dimensió mínima per formar part d'un grup. Ara cal anar a un procés de fusió de la base. Hi ha moltes cooperatives catalanes que no tenen prou entitat per integrar-se. És la meua reivindicació permanent. Cada vegada que participo en algun esdeveniment sobre cooperativisme, sempre els dic que han d'aprendre a cooperar. Hem d'oblidar els nostres individualismes, perquè som més forts quan

sumem.

És paradoxal que les cooperatives siguin reticents a cooperar entre elles.

S'ha de potenciar Clade perquè és una esperança per al cooperativisme. Això no vol dir que no s'hagi de valorar altres iniciatives de cooperatives. Estem fent amb la Federació de Cooperatives de Treball Associat un estudi sobre la realitat de cooperativisme de producció a Catalunya, on hem conclòs que aquestes són massa petites per respondre a les exigències dels mercats actuals. S'ha de superar el minifundisme i crear un gran grup.

El cooperativisme pren força en moments de crisi. Em nego a considerar que el cooperativisme és una fórmula que funciona millor en moments de dificultats,

“

No és veritat que el tercer sector sigui només una opció per a temps de crisi

El concert econòmic és un bon instrument, però depèn de com es gestioni

perquè aquest és un cooperativisme reactiu, no surt d'unes conviccions sinó d'una necessitat. El cooperativisme és una opció que té el mateix valor que qualsevol altra, i ha de progressar més en les èpoques de bonança. Si el projecte no és viable, no ho serà tampoc encara que es converteixi en cooperativa.

A Catalunya hi ha una esperança posada en l'adopció del concert econòmic. Vostè, que prové d'un territori amb aquest model, creu que pot ser l'eina per resoldre els problemes de finançament catalans?

Sí que crec que és un bon instrument, però depèn de com es gestioni. Tenim tendència a pensar que no som capaços que les coses ens vagin bé perquè ens manca alguna cosa, i no crec que sigui la solució.

GRAN ANGULAR

Menjar és segur

El Foro Interalimentario és una associació sense ànim de lucre d'empresaris del sector de l'alimentació, que volen transmetre als consumidors catalans i espanyols que els productes del país són fiables i de qualitat

ANDREU MAS
BARCELONA

Viure a un ritme accelerat, on les notícies caduquen l'endemà i no hi ha gairebé memòria històrica, ens fa oblidar casos que fa molt poc van causar un fort rebombori. Ara fa cinc o sis anys, el sector alimentari era el focus de totes les mirades: la febre aftosa, la malaltia de les *vaques boges*, la pesta porcina van generar un estat d'alarma entre la població. Ràpidament es va estendre la psicosi i la desconfiança sobre què es podia menjar i què no. Semblava que res era segur. En aquest context, entre 2005 i 2006 un grup d'empresaris del sector agroalimentari, bàsicament catalans, decideixen crear una associació sense ànim de lucre que treballi per recuperar la confiança dels consumidors i per convertir-se en un interlocutor del sector davant de les administracions públiques i les associacions de consumidors. Naixia el Foro Interalimentario, presidit per un català, Ramon Calbet -president alhora de l'empresa Cunicarn-, que aplegava una tretzena de socis.

Durant aquests anys han dedicat els seus esforços a consolidar-se com un interlocutor vàlid davant les administracions i, segons assegura Calbet, ho han aconseguit. Els ha donat solvència la qualitat dels seus estudis sobre quina és la diferència entre el que es considera consum òptim alimentari i el real; el canvi climàtic o el canvi d'hàbits dels consumidors provocat per la crisi, a més dels nombrosos cursos que han impartit acompanyats del món universitari i la realització de jornades científiques sobre seguretat alimentària.

Han superat amb èxit la primera etapa, la de la consolidació institucional, i ara es plantegen aconseguir traslladar al públic una idea clau: a l'Estat espanyol menjar és segur, sobretot si els productes són autòctons. La dura legislació comunitària i l'esforç majoritari de la indústria agroalimentària catalana i espanyola avalen la qualitat dels productes del país, com ho demostra el fet que en els últims anys no hi hagi hagut cap gran crisi relacionada amb l'alimentació.

Un dels cavalls de batalla que se'ls planteja ara, però, per mantenir la confiança del consumidor és convèncer les institucions co-



Un gironí fa un tast de carn durant una edició de la Fira de Mostres. LLUÍS SERRAT

munitàries que la legislació ha de tractar amb el mateix rigor els productes que vénen de fora que els que s'elaboren en l'àmbit comunitari. En aquesta idea coincideixen amb les organitzacions agràries amb les quals han establert converses per mantenir una estratègia comuna.

ACORD NECESSARI. Malgrat que hi hagi punts d'entesa, la relació amb els productors no és gens fàcil. Els pagesos es queixen que les grans cadenes de distribució imposen preus abusius i que les em-

El Foro advoca per una entesa entre ells, els productors i les distribuïdores

preses de transformació, les del sector agroindustrial, tampoc els ajuden. Ramon Calbet considera que les tres parts estan condemnades a entendre's: "No podem estar amb canvis constants de preus en favor d'una o altra part, perquè això ens fa mal a tots",

afirma. El president del Foro Interalimentario reconeix que els productors ho tenen difícil i denuncia les cadenes de distribució que "fan ofertes de 2x1 o 3x1, perquè aquestes ofertes generen desconfiança en el consumidor, que no entén que després hagi de pagar un preu més alt per un producte que abans li costava la meitat". "El que no sap el consumidor -relata Calbet- és que hi ha qui està patint perquè alguns puguin fer aquestes ofertes".

Per president del Foro la solució a aquest desequilibri són "els

Un espai en ampliació

Des que va començar la seva activitat el Foro s'ha ampliat fins a 17 membres. Actualment el formen: Casa Tarradellas; Antonio Alvarez, Jamones; Comercial Marpa; Covap; Cunicarn; Embutidos Martínez; Embutidos Monter; Embutidos Procam; Grupo Cárnico 7 islas; Grupo Sada; Grupo Siro; Huevos Guillen; Incarlopsa; Martínez Lorient; Mercadona; Pinchos Jovi i Platos Tradicionales.

Entre tots ells representen una facturació de 18.400 milions d'euros i ocupen 76.000 persones. Majoritàriament aquestes empreses són del sector carni, els plats cuinats i els ous. Tenen en comú, doncs, que la base de la seva matèria primera és d'origen animal.

Ara, però, ha arribat el moment d'ampliar fronteres i el Foro ha establert com a objectiu obrir-se a la resta de

sectors alimentaris, donant preferència al làctic i al de derivats del blat i la farina. L'objectiu és créixer "sense que el Foro perdi la seva ànima, que és garantir la salut alimentària i formar i informar la societat", manifesta Calbet.

Una entrada de socis que ajudarà, segur, a millorar els ingressos. El Foro ha reduït el pressupost a la meitat: de 600.000 a 300.000 euros.

LES XIFRES

17

Nombre de socis

El Foro està format per 17 empreses que formen part, sobretot, del sector carni.

300.000€

Pressupost 2010

La crisi també ha tocat el Foro, que ha reduït el pressupost anual a la meitat. Diuen que han fet servir la imaginació.

18.400M€

Volum de negoci

Les 17 empreses que formen el Foro representen un volum de negoci molt important.

acords de llarga durada amb els productors i la transparència en els preus que es paguen i els costos" cosa que, segons manté, "genera una estabilitat que permet invertir en innovació i en els processos, cosa que fa més rendibles els productes".

Com a exemple d'aquesta relació a llarg termini a tres bandes, Ramon Calbet cita el cas de Mercadona. La majoria de membres del Foro en són proveïdors, "i estem orgullosos de ser-ho", rebla Calbet, que afirma que "un diàleg constant i transparent" amb aquesta firma els ha permès traslladar aquesta sintonia als seus proveïdors.

INNOVAR ÉS EL CAMÍ. Malgrat que la crisi també ha deixat la seva empremta en aquest sector, des del Foro es reconeix que les empreses del ram l'han sentit menys que altres àmbits productius. Ara bé, Ramon Calbet distingeix entre les companyies que han fet els deures i han continuat invertint en innovació i les que han anat a rebuf de la situació i han quedat enre. Per ell, "la inversió en recerca i desenvolupament és fonamental per mantenir la competitivitat" i explica que les firmes que ho han fet, la majoria de les que formen part de l'associació, "no han parat de créixer". I això que des del mes de setembre comencen a sentir els efectes de la recessió, que fan minvar els resultats per bé que el volum de negoci més o menys es manté.

Plans d'urgència per a la sanitat

El sistema públic té un deute de 16.000 milions d'euros i de moment cap acció per reduir-lo ha tingut efecte

ANNA PINTER
BARCELONA

El sistema sanitari públic a tot l'Estat té un forat de 16.000 milions d'euros. La xifra no és només que sigui gran, sinó que a més suposa una greu hipoteca per al futur del sistema públic sanitari.

Les veus que reclamen reformes per salvar el sistema i dotar-lo de solvència són constants des de fa anys; tot i això, cauen en sac foradat quan arriben a qui ha de prendre la decisió d'aplicar-les. El tema pren cruesa en moments de crisi en què la restricció pressupostària també arriba a la sanitat. "Mai tornarem a veure els ingressos que s'han destinat a la sanitat", va advertir Raimon Belenes, conseller delegat del Consorci Hospitalari Clínic de Barcelona, en una jornada que va organitzar Novartis dimecres, 15 de desembre, sota l'ambiciósi títol *Salvar el SNS?, una agenda de rescate*.

El cert és que algunes de les decisions que s'han pres en els darrers anys no han contribuït gaire a millorar la salut financera del sistema sanitari. No obstant això, darrerament s'al·ludeix principalment al copagament, quan es vol buscar una sortida a l'atzucac

LES XIFRES

65%

Despesa sanitària

És el percentatge que es dedica a la factura farmacèutica i als sous dels facultatius.

5%

Aportació a la factura

La participació de l'usuari en la despesa farmacèutica ha baixat.

27

Mesures per reduir cost

En 14 anys s'han aprovat 27 decrets per abaixar el preu del fàrmac.

40.000

Ocupació farmacèutica

És el nombre de persones que treballen en el sector farmacèutic.

de la sanitat pública.

El llistat d'accions que posen en dubte la seva efectivitat és considerable. Segons Eduard Portella, director d'Antares Consulting -que amb els investigadors Salvador Peiró i Ricard Meneu ha escrit un document amb les deu mesures d'urgència per salvar

el sistema-, explica que en els darrers sis anys els sous dels metges s'han incrementat un 60%, les hores treballades s'han reduït i no se'ls ha exigít responsabilitat afegida. "Els nostres facultatius estaven mal retribuïts i això s'havia d'actualitzar, però per què no es va aprofitar per aplicar mesures que incentivessin la productivitat?", es va preguntar Salvador Peiró, president de la Fundació Institut de Recerca en Serveis Sanitaris.

Seguint en les iniciatives poc efectives per salvar la sanitat pública, Portella va recordar que entre el 1996 i el 2010 s'han aplicat 27 mesures diferents per reduir la despesa farmacèutica. "Les accions s'han centrat en la retallada dels preus i la gran majoria no han tingut gaire efecte en la reducció de la despesa, i les que l'han tingut han acabat recuperant-se al cap d'un any", hi va afegir Portella.

Sobre aquest tema, el president de la farmacèutica Novartis, Jesús Acebillo, va ser molt crític. Va advertir en una conferència organitzada per Esade que aquestes retallades han posat contra les cordes el sector farmacèutic i va alertar que la indústria farmacèutica tenia el risc de desaparèixer. "El problema de la



Imatge d'una facultativa d'urgències. ARXIU

sostenibilitat de la sanitat no depèn del preu de la farmacèutica". Acebillo va recordar que el sector aporta un 2,5% al PIB, dona feina directament a 40.000 persones i, indirectament, a uns 100.000 persones, i a més és un dels sectors que més inverteixen en R+D. És a Catalunya on es concentra

el 50% de la producció i, segons Acebillo, on més afectarà els darrers dos decrets lleis de rebaixa de preu dels fàrmacs que s'han aprovat el 2010. Acebillo va xifrar en 2.000 milions d'euros anuals l'impacte de la retallada sobre el sector. "Cal que les institucions públiques facin accions institu-

cionals que no provoquin la pèrdua de potencial del sector", vaetzibar Acebillo.

Respecte a la factura farmacèutica, que representa juntament amb els salaris dels metges un 65% del cost sanitari, Eduard Portella va considerar que caldria més control. "No es pot centrar totes les accions a abaixar el preu dels medicaments, caldria revisar l'ús de les receptes dels jubilats", va dir Portella. Segons les dades, el ciutadà costea un 5% de la factura farmacèutica a l'Estat, quan fa deu anys l'aportació de l'usuari era d'un 11%. Portella atribueix aquesta davallada a un ús "fraudent" de les receptes de ju-

“

El problema de la sostenibilitat no depèn del preu dels fàrmacs

JESÚS ACEBILLO
PRESIDENT DE NOVARTIS

bilats per persones que no haurien d'accedir a la gratuïtat del sistema.

Ara bé, a més de les diverses accions fallides, els experts denuncien la falta de transparència pública en la gestió sanitària. "Els diferents sistemes de salut mantenen en secret les dades de gestió de la salut", va explicar Ricard Meneu, vicepresident de la fundació, que ho interpreta com un clar segrest de la informació. "El sistema públic no se salvarà si no podem comparar qui ho està fent bé de qui ho està fent malament, i cap on s'ha d'incidir per millorar", hi va afegir Salvador Peiró.



El salmó digital

www.leconomic.cat

SETMANARI D'INFORMACIÓ I ANÀLISI SOBRE L'EMPRESA

LECONOMIC



L'economia, més a prop

GRAN ANGULAR

Controlar els controladors

OPINIÓ



Esteve Vilanova

El president espanyol José Luis Rodríguez Zapatero pot passar a la història com el president pitjor que fins avui ha tingut l'Espanya democràtica. Mentre que ha usat i abusat de la seva estètica i tàctica posició, d'aquella entelèquia del *talante* que l'ha fet un president líquid, inconstant i gens creïble, passarà a la història per la seva acció inspirada en el president dels EUA Ronald Reagan. La contradicció ideològica és prou radical per venir d'una mateixa persona que tingui profundes conviccions i ideari polític. Això ja recorda més el marxisme de Groucho Marx, quan diu: "Aquests són els meus principis, però si no els agraden els puc canviar". Sovint el poder polític té aquestes servituds que t'obliguen a fer allò que sempre has criticat dels altres. En el fons, el que surt ara amb tot aquest conflicte amb els controladors aeris és un greu error de gestió de tots els governs democràtics, i és que amb una gran insensatesa i diria pessima gestió, anaven sucumbint amb diner públic a cada xantatge que aquests 2.400 plantejaven al govern. A tots els polítics, la por del conflicte sovint els fa uns pessims servidors de l'Estat, que en aquest cas dels controladors ha arribat fins a aquesta barbaritat. L'acció dels controladors només s'entén de qui durant trenta anys ha guanyat tots els xantatges, i quan van abandonar el seu lloc de treball sense avis previ, en un dels dies que podien fer més mal a l'economia, a la imatge i a tot el país, no els passava pel cap la reacció del govern ni la unanimitat de l'opinió pública contra ells. Si mai havia passat, per què ara havia de passar? Arribats a una situació de no retorn, el millor servei que podria fer ara Zapatero seria seguir

amb tota contundència el camí emprès, que implica dues coordenades: privatització i exigència de totes les responsabilitats i a tots els responsables. Però la manca de credibilitat del govern és tan gran i de tant de temps, que un sospita que això de la privatització pot ser una mena de martingala, i que l'exigència de responsabilitats no sigui profunda. Pel que fa a la bestial, també salvatge i perillosa ocupació de les pistes d'aterratge de l'aeroport de Barcelona a ple estiu en un país on la principal indústria és el turisme, la responsabilitat ha quedat en ben poca cosa. I un país que tendeix a la irresponsabilitat dels seus actes acaba sent un país irresponsable i obrim la porta al que pot ser la llei del més fort.

El fet que la posició del comitè d'empresa de Nissan de Barcelona hagi provocat que Nissan, fent ús del seu dret a decidir, hagi optat per

L'acció dels controladors s'entén perquè havien guanyat tots els xantatges

dur a una altra fàbrica seva, més productiva, la fabricació del nou model *pick-up*, que assegurava feina per uns quant anys, em sembla incomprensible. No s'entén que en una època de greu crisi, fins i tot en el sector nostre de l'automòbil, actituds tan irresponsables provoquin situacions així, les conseqüències negatives de la qual no només afectaran els empleats de la fàbrica de Barcelona, sinó tot el sector de components i el mateix país. Al cap i a la fi, els sindicats tenen l'experiència que si Nissan de Barcelona entra en crisi, traspasaran el problema al govern, que és com dir a tots nosaltres. Es pot ser tan irresponsable en aquests moments?

Diplomat en administració i direcció d'empreses per Esade

Les vendes de cava a l'Estat creixeran un 4% respecte de les del Nadal passat

LA XIFRA. El consum de l'últim mes de l'any serà de 36 milions d'ampolles, segons el Consell Regulador. **PACIFICACIÓ.** Baixa la tensió entre les dues patronals del sector

RAMON ROCA
BARCELONA

El consum de cava se situarà al voltant dels 36 milions d'ampolles a l'Estat espanyol durant les festes de Nadal, una xifra que suposa un increment d'un 4% respecte del mateix període de l'any anterior, segons preveu el Consell Regulador del Cava. Aquesta dada, sumada a les opinions de les patronals i d'alguns cellers en concret, fa preveure una producció per aquest exercici que superarà els 219.463 milions d'ampolles de cava que es va registrar l'any passat.

El president del Consell Regulador del Cava, Gustau Garcia-Guillamet, va explicar que el percentatge de creixement del consum és "una previsió" calculada segons les dades de venda dels nou primers mesos de l'any i "les variacions habituals de l'últim trimestre".

Del mes de gener al mes de setembre, es van vendre un total de 147,9 milions d'ampolles, fet que suposa un increment del 9,96% respecte del mateix període de l'any passat. La venda en el mercat interior va ser de 56 milions d'ampolles, un 4,58% més que el 2008. Quant al comportament del mercat exterior, la venda va ser de 91,9 milions d'ampolles, un 13,51% més. En aquest sentit, Garcia-Guillamet va valorar positivament les dades i va afirmar que, "en un context actual tan difícil, aquests resultats cal entendre'ls per l'esforç que estan fent els cavistes".

Si analitzem la venda total, s'observa que des de l'any 2001 el nombre d'ampolles ha anat creixent de manera lenta però sostinguda des dels 201 milions d'ampolles fins als 228 milions del 2008. L'any passat, el descens va ser d'un 3,77% a conseqüència



Mostra de caves catalans gran reserva celebrada a Barcelona. ARXIU/ORIOL DURAN

A L'ALÇA

Un milió més d'ampolles de xampany

La crisi sembla que s'allunya també del xampany, tot i el preu per ampolla d'uns 20 euros de mitjana. "La previsió pel 2010 és arribar als 4 milions d'ampolles a l'Estat espanyol, gairebé un milió més que l'any passat", explica Núria Gené, directora del Bureau del Champagne. Fins al juny, l'expedició de xampany arreu del món havia augmentat un 40% i, fins a l'octubre, un 22%. La perspectiva d'exportació arreu del món és, aquest any, "arribar als 315 milions d'ampolles, similar a la xifra del 2008", diu Gené, que recorda que Catalunya té una quota del 36% de xampany de l'Estat.

de la crisi. Cal destacar que la venda en el mercat interior ha oscil·lat en el mateix període de temps, amb certs alts i baixos, com ara la disminució de set milions d'ampolles de l'any 2005, a conseqüència del boicot espanyol als productes catalans, que va coincidir en els primers anys de la negociació del nou Estatut.

CANVI DE TENDÈNCIA. En aquest sentit, Joan Amat, president de l'Institut del Cava, la patronal de les grans empreses del sector, reitera un cert optimisme en el comportament de les vendes. "Només és tracta d'una tendència, però que demostra que es va en la bona direcció, les xifres són positives, tant en l'àmbit estatal com, sobretot, pel que fa a les exportacions".

Joan Amat -que és també vicepresident de les caves Raventós i Blanc, que tenen una producció de 500.000 ampolles- assegura que hi ha un canvi de tendència en el consum. De fet, "fa uns anys el 70%-80% es con-

sumia l'últim trimestre de l'any i ara, entre l'octubre i el desembre, el consum tot just representa el 60%", hi afegeix Amat, que també és l'alcalde de Sant Sadurn d'Anoia.

Un altre fet positiu en el sector del cava és la baixada de tensió entre les dues patronals -Institut del Cava i

Els primers nou mesos de l'any la venda de cava va augmentar un 9,96%

Pimecava-, fins al punt que es treballa en projectes en comú. "Hem fet promoció en les varietats de reserva i gran reserva, a Barcelona i a Madrid, i accions internacionals a Califòrnia junts amb l'Institut del Cava", explica Mercè Rossell, presidenta de Pimecava i responsable comercial de les Caves Oriol Rossell, amb una producció de 300.000 ampolles.



TREBALL

Joan Coscubiela

PROFESSOR DE LA FACULTAT DE DRET D'ESADE

AENA, ABANS GREMIAL O PRIVADA QUE DESCENTRALITZADA

Tot i que són diverses les versions, sembla que no hi ha gaires dubtes que fou José Calvo Sotelo el que allà per l'any 1936 va utilitzar per primer cop la idea que preferia una "España roja a una España rota". De fet, la frase més literal conté fins i tot una explicació de la seva filosofia i intencionalitat. "Entre una España roja y una España rota, prefiero la primera, que sería una fase pasajera, mientras que la segunda seguiría toda la vida a perpetuidad".

Aquesta és una idea que es manté immutable en alguns sectors econòmics, socials i polítics espanyols, més enllà del pas del temps i dels canvis de sistemes polítics i majories governants. I que en moltes ocasions s'ha traslladat als grans debats econòmics.

Això és exactament el que ha passat i continua passant amb el debat sobre la gestió d'AENA.

Fa anys que des de diferents sectors de la societat catalana s'està plantejant la necessitat de descentralitzar AENA i sobretot la seva estructura de direcció per permetre que l'aeroport del Prat pugui actuar amb gestió pròpia en funció de les prioritats del teixit econòmic en què s'articula. I amb la mateixa perseverança la resposta ha estat sempre la mateixa, o sigui que no és possible trencar l'estructura centralitzada d'AENA.

Els esdeveniments de les darreres setmanes posen de manifest que la idea d'Espanya amb què s'obria aquest article continua ben viva, 75 anys després. Les circumstàncies, però, han volgut que la proposta de privatització parcial d'AENA hagi coincidit amb un nou episodi del llarg conflicte -25 anys- dels con-

“

Durant anys, els directius d'AENA i el govern espanyol no han volgut ni sentir parlar de descentralitzar la gestió. Però en canvi no han tingut cap problema a renunciar durant dècades a les funcions de control del trànsit aeri en favor d'un gremi feudal. Perquè per molt que es presentin com un sindicat, la USCA és més aviat un gremi medieval que ha controlat gràcies a les concessions del poder polític el sistema d'accés a la professió, el nombre de persones habilitades per desenvolupar la seva professió, els processos formatius, els criteris de professionalitat, l'organització del treball, els processos de segona activitat i fins i tot els de sortida de la professió



El conflicte amb els controladors ha reobert la polèmica de la centralització d'AENA. ARXIU

troladors aeris. I gràcies a aquesta coincidència sabem que el poder polític i econòmic espanyol prefereix una AENA gremial o una AENA privada abans que una AENA descentralitzada.

Durant anys, els directius d'AENA i el govern espanyol no han volgut ni sentir parlar de descentralitzar la gestió. Però en canvi no han tingut cap problema a renunciar durant dècades a

les funcions de control del trànsit aeri en favor d'un gremi feudal. Perquè per molt que es presentin com un sindicat, la USCA és més aviat un gremi medieval que ha controlat gràcies a les concessions del poder polític el sistema d'accés a la professió, el nombre de persones habilitades per desenvolupar la seva professió, els processos formatius, els criteris de professionalitat, l'organitza-

ció del treball, els processos de segona activitat i fins i tot els de sortida de la professió. En resum, ostenten per renúncia dels poders públics totes les característiques dels gremis feudals de l'edat mitjana.

I ara que el govern espanyol sembla decidit a recuperar el que són les funcions i potestats públiques, ho fa en un marc que inclou un procés de privatització parcial d'AENA. Val la pena

no oblidar que aquesta proposta no està feta després d'una reflexió econòmica o política per fer més eficient la gestió de l'organisme aeroportuari espanyol, sinó com una sortida per fer caixa amb la venda d'una part d'AENA i així reduir el dèficit públic per tapar els forats provocats pel deute privat de les entitats financeres.

Gremial sí, privada també, però mai descentralitzada. O sigui, abans privada que descentralitzada, parafrasejant Calvo Sotelo. Tot apunta que la venda de fins al 49% de la propietat d'AENA amb prèvia reforma de la seva personalitat jurídica no suposaria cap canvi pel que fa a la millora de la gestió de l'aeroport del Prat, en clau de les necessitats del teixit econòmic català. Però potser aquest no és l'únic aspecte en què res no canvia.

És possible que ens trobem que a empreses de capital català -és un dir- ja els estigui bé la idea de la privatització. O que si rebutgen la fórmula sigui per raons econòmiques privades i no en clau de l'interès de la societat catalana. No seria la primera vegada que també des de Catalunya alguns estan d'acord que "abans privada que descentralitzada".

PER CATALUNYA. Però que ningú es preocupi, perquè si això acaba passant sempre hi haurà una bona senyera en la qual embolicar-se per explicar que es fa per Catalunya i no per interessos privats. Perquè encara que a Catalunya no sempre es vulgui veure, els nostres problemes no sempre vénen de fora.

Alguns, Espanya la prefereixen "roja antes de rota". I a Catalunya hi ha qui, mentre sigui privada, tant li fa si és centralitzada com no.

BORSA

SOS ES DISPARA UN 25%

Dimarts 14

Els accionistes de SOS eixuguen pèrdues. La companyia ha resolt amb èxit, i abans d'hora, l'ampliació de capital de 200 milions d'euros que tenia en marxa i les seves accions han pujat un 24,5%, fins a tancar en els 0,99 euros. La volatilitat ha estat elevada en aquesta jornada, atès que el preu dels títols s'ha mogut entre 0,81 i 1 euro.



INDITEX CAU TOT I ELS BENEFICIS

Dimecres 15

La multinacional tèxtil Inditex ha guanyat un 42% més fins al 31 d'octubre, esquivant la crisi econòmica i la caiguda del consum privat. Aquests resultats, que s'han situat en línia amb l'esperat pels analistes, no han estat ben rebuts en la borsa, on l'acció d'Inditex ha perdut un 5,54% en aquesta jornada. D'ençà que començà l'any Inditex ha pujat un 39%.

TELEFÓNICA INVERTEIX AL BRASIL

Dijous 16

L'operadora de telecomunicacions espanyola ha invertit 452 milions d'euros al Brasil en 23 dels 60 lots de freqüències de telefonia mòbil que s'han posat a licitació al país sud-americà. La multinacional que presideix César Alierta ha participat en la licitació a través de la seva filial brasilera Vivo.

Nova traveta de Moody's

L'agència de qualificació avisa l'Estat espanyol d'una probable rebaixa del seu ràting i retalla cinc graons el d'Irlanda, frenant el ral·li de la borsa espanyola. L'Íbex diu adéu als 10.000 punts

Per Marisa Nuez

Nou capítol en la crisi de deute sobirà europeu. Aquesta setmana ha estat l'agència de qualificació Moody's la que ha centrat l'atenció dels mercats per partida doble. D'una banda, dimecres va sacsejar els mercats en avisar l'Estat espanyol d'una possible rebaixa del ràting de solvència (ja a finals de setembre va retirar-li la màxima qualificació), atès que considera que el deute espanyol s'enfronta a seriosos problemes de finançament. I aquest anunci no es va fer un dia qualsevol. Va veure llum en la vigília d'una nova subhasta de bons del Tresor espanyol. Resultat: la rendibilitat va escalar posicions fins a situar-se en els màxims de la darrera dècada. No obstant això, el Tresor va aconseguir col·locar els 2.400 milions d'euros previstos en bons a 10 i 15 anys, pujant un 18% i un 31%, respectivament, el tipus d'interès respecte a la subhasta anterior. La desconfiança en el deute espanyol continua latent, i els inversors exigeixen tipus d'interès més alts per comprar lletres i bons, tal com s'està demostrant subhasta rere subhasta des que va esclatar la crisi de deute sobirà europeu amb el rescat de Grècia.

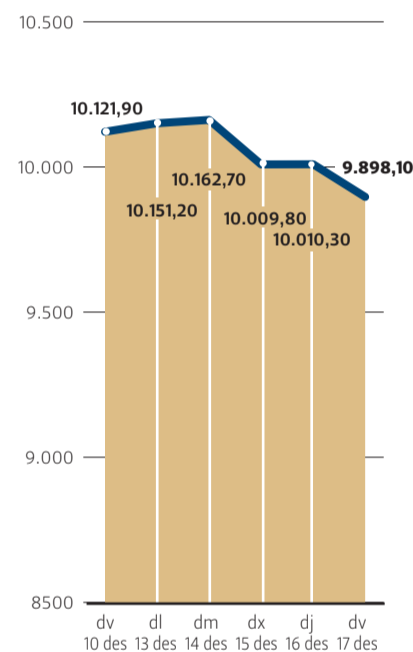
Al marge de l'impacte que l'anunci de Moody's va tenir en la subhasta de bons, aques-

ta amenaça va colpejar les principals borses internacionals el mateix dia de l'anunci. El parquet espanyol va ser dels més penalitzats, i es va deixar un 1,50% en la sessió de dimecres, enfront del 0,69% de pèrdues de l'EuroStoxx-50 i del 0,15% de descens que van acumular l'índex londinenc o l'alemany.

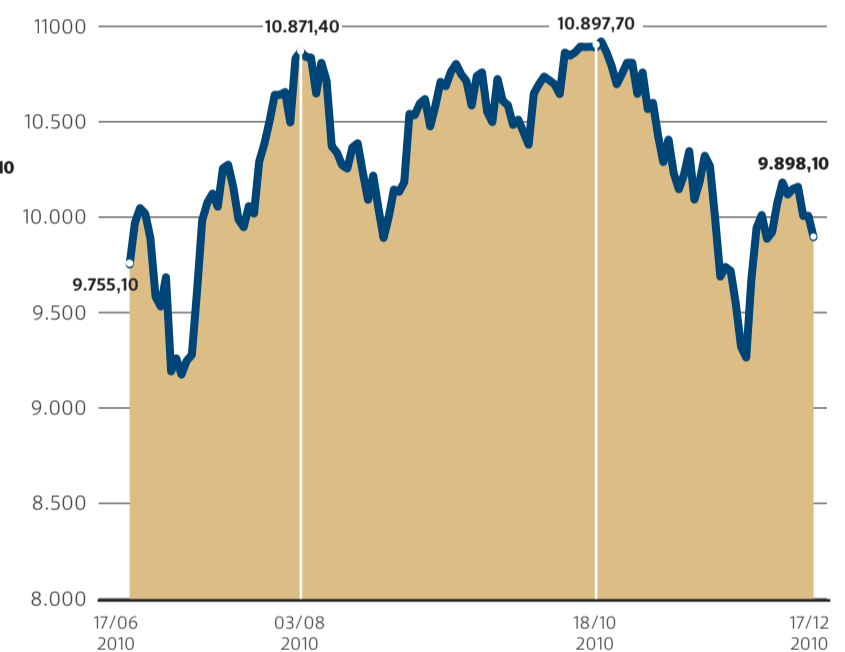
REBAIXA A IRLANDA. Moody's, però, no s'ha quedat només en els avisos. A finals de setmana l'agència nord-americana anunciava que retallava cinc esglaons el ràting d'Irlanda, donades les incerteses que planen sobre la situació econòmica del país celta, el darrer en ser rescatat després de Grècia. El color vermell va teyir de nou els índexs, després d'una jornada -la de dijous- de certa tranquil·litat i pocs moviments en els parquets.

I això que diverses autoritats i organismes internacionals continuen llançant missatges de suport a l'Estat espanyol i al conjunt de la zona euro. En els darrers dies Dominique Strauss-Kahn, director gerent dels Fons Monetari Internacional (FMI), ha assenyalat que les perspectives per a l'Estat són "bastant bones" i que no veu "que els riscos siguin tan grans el 2011". Per la seva banda, Barclays Capital

L'Íbex-35

LA SETMANA
En punts

FONT: DATABOLSA

EL SEMESTRE
En punts

“**L'Íbex-35 rep amb descensos més abundosos les notícies negatives, mentre la resta de parquets europeus les esquiven millor**”

considera "improbable" que el 2011 presenti fallida un país europeu.

El Banc d'Espanya també ha volgut aportar confiança als parquets i el seu governador, Miguel Ángel Fernández Ordóñez, ha aplaudit la solvència del sistema financer espanyol. Però com que són millors els fets que les paraules per demostrar la fortalesa de les entitats espanyoles, el Banc d'Espanya exigirà a bancs i caixes més transparència i concreció sobre la seva situació i exposició al maó i la seva cartera hipotecària.

El president del govern central, José Luis Rodríguez Zapatero, ha assegurat en la cimera de la Unió Europea (UE) -celebrada dijous i divendres- que aquesta informació farà desaparèixer els dubtes sobre la solvència dels bancs i

de retruc hauria de fer augmentar la confiança envers els actius espanyols.

D'altra banda, la zona euro ha volgut donar una imatge d'unitat, molt malmena després dels darrers intents frustrats d'enfocar de forma unitària la crisi de deute europeu, i els caps de govern de la UE han arribat a un acord en la mateixa cimera per crear un fons permanent de rescat per a països amb problemes, de cara al 2013, mentre el Banc Central Europeu (BCE) ampliava capital per fer front a possibles pèrdues per la compra de bons.

Però aquests missatges no acaben tenint acceptació en els inversors, que preferixen no exposar-se gaire a la borsa espanyola. Des de fa setmanes l'Íbex-35 rep amb descensos més abundosos les notícies negatives, mentre que la resta de

parquets europeus esquiven millor aquests anuncis.

Aquest panorama enfosquit ha passat factura a l'Íbex-35, que no ha pogut mantenir el nivell dels 10.000 punts i ha tancat la setmana amb un retrocés de l'2,20%, situant-se en els 9.898,10 punts.

Malgrat el darrer entrebanc de la borsa espanyola, cal destacar que l'Íbex-35 ha aconseguit eixugar part de les pèrdues anuals d'ençà que es va iniciar al desembre. El selectiu espanyol registra un balanç positiu en el darrer mes del 6,81%, després de passar dels 9.267,20, nivell en què va acomiadar al novembre prop dels 10.000 punts amb què va finalitzar la sessió de divendres. Quan només falten vuit sessions per donar per liquidat el 2010, l'Íbex-35 acumula una caiguda del 17,10% anual.

L'AGENDA DE L'INVERSOR

Dilluns

BALANÇA DE COMPTE CORRENT

➤ Brussel·les fa públiques les dades de la balança per compte corrent de la UEM de l'octubre

➤ L'índex de producció industrial (Ipri) d'Alemanya que correspon al novembre es fa públic

Dimarts

SUBHASTA DE LLETRES

➤ El Tresor d'Espanya fa subhasta de lletres a períodes de tres i sis mesos

➤ Les autoritats econòmiques fan pública la balança comercial del mes d'octubre

Dimecres

HABITATGE ALS EUA

➤ Als Estats Units es fan públiques les dades del preu de l'habitatge del mes de novembre

➤ Els Estats Units faran pública la dada d'evolució del PIB que correspon al tercer trimestre

Dijous

PREUS AL PRODUCTOR

➤ Es fan públics a Espanya els preus al productor del mes de novembre

➤ Els EUA publiquen l'índex de comandes de béns duradors del mes de novembre

Divendres

FESTIU ALS MERCATS

➤ Jornada festiva als mercats borsaris de França i Alemanya amb motiu de Nadal

➤ Jornada festiva als mercats de França i Itàlia amb motiu de les vacances nadalenesques

ELS CONSELLS DELS ANALISTES



Covadonga Fernández
ANALISTA DE
SELF BANK

Comprar

**REPSOL**

La companyia ha reprès la seva política de creixement de dividends, cosa que és símptoma de la fortalesa del seu balanç. Si ho afegim a les perspectives positives en termes d'exploració, creiem que tenim uns bons catalitzadors del valor. La petroliera acaba d'anunciar que els dos nous pous de petroli de Tarragona començaran a produir a l'estiu. Ha venut a Petrobras el 30% de Refap per 635 milions d'euros, que dedicarà a compromisos d'inversió.

Vendre

**URBAS GUADAHERMOSA**

Malgrat els esforços de la companyia per reestructurar el seu negoci, com l'operació acordada en marxa o l'objectiu de diversificar el seu negoci cap al sector de renovables, veiem molt poca visibilitat en el negoci, amb la qual cosa no està justificat estar en el valor. A banda de reducció de capital i posterior ampliació per reequilibrar patrimoni, acaba de tancar una emissió de bons convertibles per un import de 33,6 milions d'euros.

Mantenir-se

**INDITEX**

La seva gran estratègia de diversificació li permet millorar marges, sobretot gràcies al creixement de les vendes als mercats de l'Europa de l'est i a la regió asiàtica. Tanmateix, als nivells actuals, no presenta prou recorregut, amb un preu objectiu de 62,6 euros per acció. La companyia tèxtil acaba d'aterrar amb dos establiments Massimo Dutti a Corea del Sud, i està mirant d'instal·lar-se al mercat japonès, amb una botiga Bershka.



Jordi Carlas
DIRECTOR DE RENTA 4
A GIRONA

Comprar

**MITTAL**

Trenca la resistència dels 26 euros, i ara aquest nivell es converteix en la principal referència de suport amb vista a futures correccions, tot coincidint alhora amb la base del seu canal alcista. Els seus indicadors setmanals també estan girats a l'alça, i ofereixen bones perspectives per a l'any vinent. La companyia ha anunciat que s'grega la divisió d'acer inoxidable, per tal de millorar els beneficis en el termini de dos anys.

Vendre

**TELECINCO**

Malgrat la seva canalització a l'alça, presenta una important zona de resistència al voltant dels 9 euros, on coincideixen els màxims del passat novembre amb la part alta del seu canal alcista. Els indicadors també estan en la part alta del seu rang i l'entrada de diner no acompanya les alces en la cotització. Acaba de cloure amb èxit l'ampliació de capital per valor de 500 milions d'euros per l'adquisició del 22% de Digital +.

Mantenir-se

**MAPFRE**

La zona dels 1,9 euros representa un important suport a les caigudes des del passat 2009. Alhora, coincideix amb la correcció del 62% de tot el seu darrer impuls alcista. Una superació dels 2,35 euros milloraria sensiblement el seu aspecte tècnic. Manté una atractiva rendibilitat per dividend, superior al 7%. Acaba de crear la divisió Verti, enfocada a la venda d'assegurances de cotxes i llar per internet. Espera captar 60.000 clients.



Jaume Fornells
CAP DE LA SALA DE BORSA
DE CATALUNYA CAIXA

Comprar

**TELEFÓNICA**

Seguint fidel a la diversificació geogràfica de la companyia, ha entrat en el sector de telefonia digital al mercat de Costa Rica. Ha realitzat tests en el seu operador mòbil de baix cost, que es complementarà en el mercat a curt termini. Així mateix, aquest operador és llançarà a través de la marca Tuenti, la xarxa social adquirida recentment per Telefónica. Cal recordar que és una companyia amb una rendibilitat atractiva per dividend.

Vendre

**INDITEX**

Els resultats presentats per la companyia han estat per sota les nostres estimacions, amb unes vendes de 9.000 milions (+14%) i Benefici Net que creix un 42%, i per sota de les del mercat. Aspectes forts de la companyia són el seu repunt de la generació de caixa i un flux de notícies positives, especialment per la venda en línia. Creiem que el mercat respondrà sensiblement, tot fent anar a la baixa la cotització de la multinacional tèxtil.

Mantenir-se

**ACS**

Tenen clares tensions amb la companyia Hotchief. Directament Hotchief declara la seva posició als seus accionistes recomanant no participar a l'OPA d'ACS argumentant que l'operació no ofereix avantatges competitius, perquè finançament és inadequada i el preu no és prou bo. Aquestes traves no faran més que retardar l'adquisició del 50% de la companyia. Per això reafirmem la nostra posició de mantenir, esperant veure l'evolució del mercat.



Susana Cervera
DIRECTORA DE BANIF
GANDUXER

Comprar

**INDITEX**

Ha presentat molt bons resultats, tot superant les previsions en tots els camps d'activitat. Això, junt amb les baixades de la cotització que ha experimentat recentment, atorga atractiu al valor. Així doncs, tenim un valor prou interessant, que té visibilitat de negoci i preus. Cal recordar que la companyia tèxtil acaba de desembarcar al mercat de Corea del Sud, amb establiments Massimo Dutti, i ja pensa a ubicar una botiga Bershka a l'impenetrable Japó.

Vendre

**ARCELOR MITTAL**

Aquest valor ha experimentat darrerament una alça excessiva, i en només un mes i mig ha passat de 24 euros a nivells de 28, davant un Íbex que ha perdut el 7%. És el moment adequat per a la recollida de beneficis. Val a dir que en les darreres setmanes el valor ha estat pressionat pel fet que les matèries primeres s'estan encarint en les economies dels països desenvolupats a causa de la pressió que estan efectuant els països emergents.

Mantenir-se

**IBERDROLA RENOVABLES**

La companyia està tenint un comportament molt bo, amb una revaloració del 12% en dues setmanes. L'entorn és prou favorable perquè això continuï, un cop s'han dissipat els dubtes sobre els ajuts al sector de renovables. Si tenim en compte l'elevat nivell actual i les perspectives de futur, convé mantenir-s'hi. La companyia acaba d'iniciar un macroprojecte d'energia eòlica marina al Regne Unit i un de biomassa forestal als EUA.

BORSA

ÍNDEXS BORSARIS

IBEX 9.898,10 | EURO STOXX 50 (18H) 2.820,82 | DOW JONES (18H) 11.474,39 | NASDAQ (18H) 2.644,71 | NIKKEI 225 10.303,83

↓ -2,21% | ↓ -0,66% | ↑ 0,56% | ↑ 0,27% | ↑ 0,90%

ÍBEX 35

TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	MES	ANY	VOLUM MILERS	MÀXIM 1 ANY	MÍNIM 1 ANY	TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	MES	ANY	VOLUM MILERS	MÀXIM 1 ANY	MÍNIM 1 ANY	TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	MES	ANY	VOLUM MILERS	MÀXIM 1 ANY	MÍNIM 1 ANY
ABENGOA	17,76	-2,6%	13,5%	-21,4%	1.504	24,34	13,22	BOLSAS Y MERCADOS	18,83	-0,9%	5,3%	-15,1%	1.642	23,61	17,31	IBERIA	3,20	-2,9%	3,9%	68,7%	15.323	3,37	1,89
ABERTIS	13,45	3,0%	9,7%	-9,9%	22.167	15,34	10,59	CRITERIA	3,99	-1,8%	5,4%	21,0%	16.898	4,10	3,05	INDITEX	58,17	-7,5%	0,2%	34,3%	13.876	64,48	41,13
ACCIONA	53,56	-3,3%	7,3%	-41,2%	1.156	97,49	49,70	EBRO FOODS	16,31	-0,2%	7,6%	13,2%	3.627	16,67	12,89	INDRA SISTEMAS	13,10	1,7%	6,2%	-20,4%	5.978	17,30	12,18
ACERINOX	12,50	4,8%	13,3%	-13,3%	13.749	15,38	10,95	ENAGAS	15,13	-1,2%	6,3%	-1,9%	30.120	16,73	12,08	MAPFRE	2,06	-1,7%	5,3%	-29,4%	38.518	3,11	1,92
ACS	35,12	-2,2%	3,8%	0,9%	3.082	38,80	28,59	ENDESA	18,78	3,3%	8,5%	-21,6%	2.867	24,20	16,50	OBRASCON HUARTE	22,30	3,2%	11,2%	18,1%	3.471	25,95	15,02
ARCELORMITTAL	28,91	6,7%	19,0%	-10,8%	2.817	35,45	21,35	FCC	18,30	-0,9%	4,4%	-37,9%	2.269	32,00	17,20	RED ELECTRICA	35,75	-0,7%	6,1%	-7,9%	2.694	40,76	27,93
BANCO POPULAR	3,95	-6,5%	0,5%	-23,0%	45.860	6,00	3,76	FERROVIAL	7,86	-1,8%	7,6%	-4,4%	25.802	8,95	4,88	REPSOL YPF	20,80	-1,1%	11,9%	11,1%	102.839	21,36	15,31
BANCO SABADELL	3,09	-5,2%	3,2%	-18,8%	31.339	4,55	2,94	GAMESA	5,91	9,6%	15,0%	-49,1%	29.598	12,76	4,48	SACYR VALLEHERM.	4,41	-6,7%	13,4%	-44,5%	6.709	9,34	3,42
BANCO SANTANDER	7,98	-3,9%	9,2%	-30,1%	456.394	11,98	7,11	GAS NATURAL	11,40	0,0%	9,5%	-24,4%	21.281	15,67	10,07	TECNICAS REUNIDAS	47,47	3,5%	13,7%	18,3%	2.239	48,40	35,42
BANESTO	6,21	-4,3%	1,6%	-27,5%	1.640	9,30	5,81	GRIFOLS	10,09	0,3%	13,4%	-17,4%	4.893	12,54	8,11	TELECINCO	8,53	-3,6%	16,9%	-7,3%	7.867	11,17	6,18
BANKINTER	4,13	-5,8%	5,9%	-42,3%	9.377	7,48	3,88	IBERDROLA RENOVABLES	2,60	1,4%	15,2%	-21,6%	99.920	3,53	2,25	TELEFONICA	17,06	-1,2%	4,1%	-12,6%	377.219	19,85	14,67
BBVA	7,59	-5,7%	7,2%	-37,9%	329.816	12,75	6,99	IBERDROLA	5,57	1,0%	8,1%	-14,2%	331.669	6,70	4,38								

EL TOP 5

TELEFÓNICA 17,06€ | BANCO SANTANDER 7,98€ | BBVA 7,59€ | IBERDROLA 5,57€ | REPSOL YPF 20,80€

↓ -1,22% | ↓ -3,92% | ↓ -5,67% | ↑ 1,00% | ↓ -1,09%

MERCAT CONTINU

Els de millor comportament

TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	%
SOS CUETARA	0,86	0,13	17,9%
GAMESA	5,91	0,52	9,6%
SOLARIA	1,42	0,11	8,4%
GRUPO EZENTIS	0,48	0,04	8,2%
TAVEX	0,43	0,03	7,5%
AMPER	3,05	0,21	7,4%
FERSA	1,21	0,08	7,1%
REYAL URBIS	1,00	-0,28	-21,9%

Els de pitjor comportament

TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	%
COLONIAL	0,05	-0,01	-11,5%
FLUIDRA	2,34	-0,26	-10,0%
PULEVA BIOTECH	0,65	-0,06	-9,1%
AFIRMA	0,09	-0,01	-8,9%
INDITEX	58,17	-4,74	-7,5%
URBAS	0,06	0,00	-6,8%
SACYR VALLEHERM.	4,41	-0,32	-6,7%

Informació facilitada per



Els valors més negociats

TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	%	VOLUM MILIONS
BSCH	7,98	-3,9%		456,4
TELEFONICA	17,06	-1,2%		377,2
IBERDROLA	5,57	1,0%		331,7
BBVA	7,59	-5,7%		329,8
REPSOL	20,80	-1,1%		102,8
IBERDROLA RENOVABLES	2,60	1,4%		99,9
COLONIAL	0,05	-11,5%		56,7
BANCO POPULAR	3,95	-6,5%		45,9

Volum de la setmana IBEX (accions)

2.066.218.475

+0,68% RESPECTE A LA SETMANA ANTERIOR

Ibex med. cap 10.016,2
Ibex small cap 5.979,7
-0,20% +0,51%

COTITZADES CATALANES

TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	MES	ANY	VOLUM MILERS	MÀXIM 1 ANY	MÍNIM 1 ANY	TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	MES	ANY	VOLUM MILERS	MÀXIM 1 ANY	MÍNIM 1 ANY	TÍTOL	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	MES	ANY	VOLUM MILERS	MÀXIM 1 ANY	MÍNIM 1 ANY
ABERTIS	13,45	3,0%	9,7%	-9,9%	22.167	15,34	10,59	FERSA	1,21	7,1%	12,0%	-45,4%	525	2,34	1,01	MIQUEL Y COSTAS	21,75	4,0%	9,0%	45,0%	1.736	22,25	13,20
FERGO AISA	0,24	0,0%	9,1%	-80,2%	3.210	1,86	0,21	FLUIDRA	2,34	-10,0%	2,0%	-33,1%	85	3,75	1,95	RENTA CORP	1,19	-1,2%	1,7%	-59,7%	70	4,17	1,14
ALMIRALL	6,76	-1,2%	9,2%	-26,0%	794	10,21	6,00	GAS NATURAL	11,40	0,0%	9,5%	-24,4%	21.281	15,67	10,07	SERVICE POINT	0,44	0,7%	13,6%	-50,2%	453	1,14	0,38
BANCO SABADELL	3,09	-5,2%	3,2%	-18,8%	31.339	4,55	2,94	GEN DE INVERSION	1,74	-1,7%	2,4%	0,3%	2	1,79	1,48	VUELING AIRLINES	9,81	5,1%	13,0%	-20,5%	558	13,45	7,31
CATALANA OCCID.	12,10	-3,2%	8,6%	-23,0%	472	17,30	10,70	GRIFOLS	10,09	0,3%	13,4%	-17,4%	4.893	12,54	8,11								
INMOBILIARIA COLONIAL	0,05	-11,5%	8,0%	-65,2%	56.685	0,18	0,05	INBESOS	1,64	5,8%	1,2%	-9,4%	2.913	2,70	0,69								
CRITERIA	3,99	-1,8%	5,4%	21,0%	16.898	4,10	3,05	INDO	0,60	0,0%	0,0%	-52,6%	0	1,72	0,56								
ERCROS	0,68	-3,1%	-0,4%	-50,9%	950	1,64	0,66	LA SEDA DE BARCELONA	0,05	-3,7%	-5,5%	-78,8%	35.767	0,25	0,05								

EURO STOXX 50

Els de millor comportament

VALOR	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	DIFERÈNCIA ANUAL
ARCELORMITTAL	29,03	7,1%	-9,8%
DEUTSCHE BOERSE	52,40	4,9%	-9,7%
CARREFOUR SA	33,04	4,0%	-1,5%
SAP AG	38,00	3,0%	15,1%

Els de pitjor comportament

VALOR	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	DIFERÈNCIA ANUAL	VALOR	PREU TANCAMENT	DIFERÈNCIA SETMANAL	DIFERÈNCIA ANUAL
AIR LIQUIDE SA	97,81	2,9%	25,7%	CREDIT AGRICOLE	10,09	-4,1%	-18,4%
SIEMENS AG-REG	92,38	2,2%	43,9%	BANCO SANTANDER	7,98	-3,9%	-30,1%
UNILEVER NV-CVA	23,68	1,7%	4,1%	BNP PARIBAS	49,71	-3,8%	-11,1%
LVMH MOET HENNES	123,20	1,4%	57,2%	GENERALI ASSIC	14,38	-3,4%	-23,6%
				UNICREDIT SPA	1,56	-8,1%	-30,1%
				ING GROEP NV-CVA	7,37	-4,8%	6,8%
				INTESA SANPAOLO	2,08	-4,1%	-34,0%

ÍNDEXS BORSARIS

FOOTSIE 100	5.871,75	DAX XETRA	6.982,45	CAC 40	3.867,35	STOXX 50 (18H)	2.603,77	BCN GLOBAL 100	751,87
1,01%		-0,34%		0,26%		-0,27%		-2,19%	

DINERS

Deute públic de l'Estat

TÍTOL	TERMINI	DATA SUBASTA	TIPUS
LLETRES	6 MESOS	23/11/10	2,11%
	12 MESOS	14/12/10	3,45%
	18 MESOS	14/12/10	3,72%
BONS	3 ANYS	02/12/10	3,72%
	5 ANYS	04/10/10	3,58%
OBLIGACIONS	10 ANYS	16/12/10	5,45%
	15 ANYS	16/12/10	5,95%
	30 ANYS	18/11/10	5,49%

Mercat Interbancari (Euribor)

PLAÇOS	TIPUS TANCAMENT	SETMANA ANTERIOR
EONIA	0,45%	0,63%
EURIBOR 1 SETMANA	0,61%	0,69%
EURIBOR 2 SETMANES	0,69%	0,71%
EURIBOR 1 MES	0,81%	0,82%
EURIBOR 2 MESOS	0,91%	0,92%
EURIBOR 3 MESOS	1,02%	1,03%
EURIBOR 6 MESOS	1,25%	1,26%
EURIBOR 9 MESOS	1,40%	1,40%
EURIBOR 1 ANY	1,53%	1,53%

abertis

902 30 10 15
Telèfon d'atenció a l'accionista
abertis.com

Futurs de renda fixa (18H)

VALOR	PREU
BONO NOCIONAL	88,91
BUND	124,45
BOBL 5Y	117,78
LONG GILT	119,23
JAPANESE BOND	139,81
US-BOND 5Y	118,44
US-BOND 10Y	120,89

MATÈRIES PRIMERES

Metalls

METALL	PREU LONDRES (\$/TM)
Alumini	2.318,00
Coure (lliures)	413,50
Estany	26.150,00
Niquel	24.700,00
Plom	2.365,00
Zinc	2.220,00

Metalls preciosos (18H)

METALL	MERCAT	PREU
Or	Londres	1.370,89 \$/onça
	Nova York	1.372,00 \$/onça
	Tòquio	3.714,00 ien/g
Plata	Londres	28,99 \$/onça
	Nova York	28,97 \$/onça
	Tòquio	76,40 ien/g
Platí	Londres	1.697,75 \$/onça
Paladi	Londres	738,75 \$/onça

Futurs tipus de canvi euro CME (18H)

DIVISA	MARÇ 2011	JUNY 2011	SETEMBRE 2011	DESEMBRE 2011
DÒLAR EUA	1,316	1,315	1,314	1,315
LLIURA ESTERLINA	0,850	0,847	0,848	0,849
FRANC SUÏS	1,273	1,273	1,270	1,267
IEN (100)	110,540	110,840	110,540	110,200
CORONA NORUEGA	7,914	7,945	7,977	8,006
CORONA SUECA	9,043	9,073	9,105	9,141

Tipus hipotecaris

ÍNDEX	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE
BANCS	2,443%	2,432%	2,543%	2,652%	2,600%	
CAIXES	2,921%	2,924%	2,938%	2,927%	2,963%	
CONJUNT D'ENTITATS	2,709%	2,705%	2,766%	2,799%	2,795%	
ÍNDEX CECA	4,500%	4,125%	5,000%	5,125%	4,875%	
MIBOR (1 ANY)	1,281%	1,373%	1,421%	1,418%	1,491%	1,541%
EURIBOR (1 ANY)	1,281%	1,373%	1,421%	1,420%	1,495%	1,541%

Evolució de l'euro/dòlar

DIVENDRES (18H)

1,316\$

DIA	DÒLARS/UNITAT
Divendres	1,316
Dijous	1,324
Dimecres	1,321
Dimarts	1,338
Dilluns	1,339

Tipus de canvi

	EURO	LLIURA	CORONA SUECA	CORONA DANESA	CORONA NORUEGA	FRANC SUÏS	DÒLAR	DÒLAR CANADENC	DÒLAR AUSTRALIÀ	IEN
EUROS		0,850	9,003	7,449	7,895	1,277	1,316	1,332	1,336	110,710
LLIURA ESTERLINA	1,177		10,598	8,768	9,293	1,503	1,549	1,569	1,572	130,330
CORONA SUECA	0,111	0,094		0,827	0,877	14,181	0,146	0,148	0,148	12,298
CORONA DANESA	0,134	0,114	1,209		1,059	17,138	0,177	0,179	0,179	14,864
CORONA NORUEGA	0,127	0,108	1,141	0,944		16,170	0,167	0,169	0,169	14,029
FRANC SUÏS	0,783	0,666	7,053	5,835	6,185		1,031	1,044	1,046	86,730
DÒLAR	0,760	0,646	6,842	5,661	6,000	0,970		1,013	1,015	84,150
DÒLAR CANADENC	0,751	0,638	6,757	5,591	5,925	0,958	0,988		1,002	83,090
DÒLAR AUSTRALIÀ	0,749	0,636	6,741	5,577	5,911	0,956	0,985	0,998		82,900
IEN (100)	0,903	0,767	8,131	6,728	7,131	1,153	1,188	1,203	1,206	

Evolució del petroli NYMEX

DIVENDRES (18H)

87,890\$

DIA	BARRIL/DÒLARS
Divendres	87,890
Dijous	87,700
Dimecres	88,620
Dimarts	88,280
Dilluns	88,610

Telèfons i webs d'interès:

- Borsa de Barcelona**
www.borsaben.es | 93 401 35 55
- Borsa de Madrid**
www.bolsamadrid.es | 91 589 26 00
- Associació Espanyola per a les Relacions amb Inversors (AERI)**
www.aeri.es | 91 521 38 190
- AIAF (Mercat de Renda Fixa)**
www.aiaf.ess
- MAB (Mercat Alternatiu Borsari)**
www.bolsasymercados.es/mab
93 401 36 79 / 91 589 11 75
- Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV)**
www.cnmv.es
93 304 73 00 / 91 585 15 24 i 25
- Atenció a l'inversor** | 91 589 11 84
- Banc d'Espanya, servei de reclamacions**
www.bde.es | 901 545 400
- BME (Bolsa y Mercados Españoles)**
www.bolsasymercados.es
91 709 50 00
- MEFF (Mercat de Futurs)**
www.meff.es | 93 412 11 28
- Banc Central Europeu**
www.ecb.int
- Infobolsa**
www.infobolsa.es
902 22 16 62 / 91 709 56 10



Res ens destorba

Ni el vol d'una mosca.
A GVC Gaesco el més important és escoltar-te amb atenció, perquè tan sols així som capaços de dissenyar el millor pla d'inversió per a les teves necessitats.



Tel. 902 237 237
La confiança d'un gran grup
www.gvcgaesco.es

EINES

Directius busquen relació esporàdica

Els canvis en el mercat laboral han fet aflorar un nou perfil d'alt càrrec que només és contractat per desenvolupar un projecte empresarial i per un període de temps limitat

ANNA PINTER
BARCELONA

El mercat laboral ja no tornarà a ser mai el que era. Tenir la mateixa feina, en la mateixa empresa per a tota la vida és cada cop més difícil. En aquesta evolució s'han anat introduint nous models de contractació i perfils professionals que responen als canvis del mercat laboral.

Un que entra amb força és l'*interim manager* (directiu interí) un perfil professional que ja fa uns anys que s'ha desenvolupat a Europa i especialment als EUA, i que està agafant molta volada al mercat català tant a grans empreses com a pimes. Només cal mirar una pàgina d'anuncis de treball per adonar-se'n.

La descripció d'aquest nou alt càrrec és la d'un professional que es contracta per a un sol projecte empresarial i per una durada variable d'entre 3 mesos i 3 anys. És a dir, es disposa temporalment d'executius i professionals amb anys d'experiència en gestió empresarial que s'incorporen en una companyia amb una missió concreta.

Per distingir-lo d'altres models de contractació com ara contracte d'obra o serveis o contracte laboral, Jordi Tovar, director de Head Hunting i Selecció d'IOR Consulting, una de les principals consultores de recursos humans, explica el que no és un *interim manager* per descriure el nou perfil. "No és consultor, perquè el directiu interí es dedica exclusivament a un projecte i, en canvi, un consultor pot fer diferents projectes a la vegada", diu. Tampoc és un professional que entra per suplir cap altra persona temporalment. No cobreix tampoc una punta de feina. A més, com explica Jordi Tovar, difícilment es prorroga la seva contractació.

OS. Tovar assegura que se sol fer servir bastant aquest model de contractació per a tres supòsits: l'obertura de plantes a l'exterior, resoldre un problema puntual a l'empresa o per a un projecte molt especialitzat.

Majoritàriament es tracta de perfils professionals directius,

LES QUATRES PREGUNTES

Què és 'interim manager'?

- El terme en anglès de 'directiu interí'. És un professional que es contracta per a un sol projecte empresarial.

Què el diferencia d'un consultor extern?

- Es dedica exclusivament a un projecte; en canvi, un consultor pot fer diferents projectes a la vegada.

Quins avantatges té per al professional?

- Pot obtenir un sou un 20% per sobre del que rebria si seguís la contractació tradicional.

Quins avantatges té per a l'empresa?

- Aporta flexibilitat i transparència en costos perquè no entra en la nòmina.

normalment amb experiència acreditada per portar endavant les accions estratègiques que requereix la companyia. L'excepció estaria en els projectes especialitzats, per als quals no es demana tant un perfil directiu, sinó més aviat un professional molt especialitzat, com sol ser per implementar projectes informàtics.

En el cas de la implantació de l'empresa a l'estranger, el directiu interí té una tasca estratègica ben definida, ja que el directiu es contracta perquè s'ocupi de la construcció de la planta en tot el que això suposa: decidir els terrenys, resoldre tots els tràmits, escollir el projecte, seleccionar l'empresa constructora i, fins i tot, el personal que necessitaran les noves instal·lacions. Un cop tot estigui resolt, la relació contractual es trenca.

Una altra de les situacions en les quals darrerament s'ha optat per

l'*interim manager* ha estat per a processos de retallades de personal. Com explica Tovar, amb la crisi, nombroses empreses han disposat de directores de recursos humans interins per al període concret que dura la gestió i execució de l'expedient de regulació d'ocupació.

Indubtablement es tracta d'un moment crític i difícil de gestionar per a la companyia i que requereix un responsable de persones amb un perfil molt definit. Una vegada superat el tràngol, es contracta un nou director de re-

És habitual que l'empresa familiar en faci ús per al canvi generacional

curso humans o es recupera l'anterior amb un perfil més de planificador.

Un altre dels usos d'aquest contracte és que a l'empresa familiar és habitual que es contracti un directiu interí per fer el trànsit d'una generació a l'altra.

Tovar explica que són comuns els casos d'empreses en què entre generacions hi ha massa salt temporal i l'*interim manager* s'ocupa de la direcció de la companyia mentre la següent generació s'acaba de formar.

Si bé es tracta d'una pràctica estesa des de fa anys a països com ara la Gran Bretanya, Holanda o els Estats Units, a l'Estat espanyol la situació econòmica actual ha incentivat la seva incorporació. "L'empresa necessita fer canvis importants i urgents amb l'ajuda de professionals experts i amb experiència prèvia, però l'entorn inestable i el futur incert no permeten augmentar la plantilla", explica el responsable d'IOR Consulting. El cert és que tant l'empresa com l'empleat tenen avantatges en aquest nou perfil.

AVANTATGES. Que l'*interim manager* sigui cada vegada més popular i rendible a les empreses es deu a la rapidesa d'incorporació. Una condició clau en temps de crisi.



Trobada de directius i executius a Girona. ARXIU/MANEL LLADÓ

L'*interim manager* pot començar la seva tasca en dies, mentre que un procés normal de selecció de directius requereix setmanes o mesos. A més a més, l'adaptació a la nova organització sol ser menor perquè els *interim managers* han adquirit experiència en els canvis freqüents de projectes i el treball contra rellotge.

Aquest model de contractació també aporta flexibilitat i transparència en costos ja que l'*interim manager* no entra en la nòmina (normalment és la consultora de recursos humans qui li paga la nòmina), és com un lloguer del directiu, per això el cost no és fix sinó variable i sense indemnització per finalització de contracte. L'*interim manager*, a més, no amenaça la posició de la resta de directius perquè el seu objectiu no és quedar-se, sinó portar a terme un projecte amb un final establert.

D'altra banda, els honoraris no es negocien només sobre la base de la seva presència o dedicació, sinó que depenen en gran mesura de la consecució dels resultats.

Així mateix, per la seva expe-

riència prèvia disposen de coneixements suficients i sovint sobrats per resoldre els problemes concrets pels quals se'ls ha cridat. Això fa que la productivitat i l'enfocament a resultats es maximitzin. Un altre dels avantatges és que, pel fet de ser part independent i no arrossegar historial po-

No amenaça la posició de la resta de directius perquè el seu objectiu no és quedar-se

lític o cultural de la companyia, els *interim managers* proporcionen una perspectiva fresca que els permet concentrar-se a donar honestament el millor per a l'empresa.

Per la seva banda, els professionals que opten per aquest model de desenvolupament de carrera, poden obtenir un sou un 20% per sobre del que rebrien seguint la contractació tradicional, i treballar per a projectes concrets i grans reptes.

LECTURES

El preu com a factor de competitivitat

El preu, molt més que la qualitat, és un factor determinant en la presa de decisió dels consumidors. Per molt que ens capfiquem a millorar la posició del nostre producte en els prestatges del supermercat o a enviar missatges subliminars als nostres potencials compradors, on hi hagi una bona oferta o un preu rebaixat...

L'estratègia de comercialització de les aerolínies de baix cost o l'èxit de les manufactures xineses a Europa queden al descobert en el llibre *Fijando precios para ganar competitividad* dels professors de màrqueting de la Wharton School de la Universitat de Pennsylvania Jagmohan Raju i Z. John Zhang. Amb un tractament pràctic i didàctic el llibre és una eina útil per desenvolupar estratègies de preus amb les



FIJANDO PRECIOS PARA GANAR COMPETITIVIDAD
Jagmohan Raju i Z. John Zhang
PROFIT
19,95€

quals atreure clients per als nostres productes, també en el món virtual.

Els autors també es detenen en les tàctiques a internet i expliquen els procediments que han fet servir colossos com ara Google i altres empreses de tecnologia com a mitjà per reformular sectors sencers. En definitiva, la compra del llibre no és una inversió cara: uns 20 euros.

NOMENAMENTS



JAUME ROURA
President de Fecavem

L'assemblea de Fecavem, la Federació Catalana de Venedors de Vehicles a Motor, ha reelegit Jaume Roura com a president de l'entitat. Roura gestiona concessionaris oficials de Seat a Barcelona, Martorell, Mataró i Igualada. També presideix l'ens que agrupa tots els concessionaris de Seat a l'Estat.



ALBERT LLADÓ
Director d'Auditoria en TI
d'Auren Barcelona

L'enginyer de telecomunicacions Albert Lladó ha estat nomenat director d'Auditoria i Seguretat en Tecnologia de la Informació d'Auren Barcelona. Lladó té una experiència de més de 20 anys en diverses empreses multinacionals del sector de la consultoria.



XAVIER PRATS
Dir. general Educació CE

El català Xavier Prats ha estat nomenat subdirector general d'Educació de la Comissió Europea. Prats deixarà el càrrec actual de director d'Ocupació, Estratègia de Lisboa i Assumptes Internacionals per prendre possessió del nou càrrec el proper mes de gener.

CONSULTORI LABORAL

DEDUCCIÓ DE L'HABITATGE

? Com afecta la finalització de l'any 2010 l'antiga deducció per adquisició d'habitatge habitual en l'IRPF?

El 31 de desembre del 2010 finalitzen els següents terminis ampliat, i no està previst que es prorroguin per a l'exercici 2011:

1-L'ampliació per aquells comptes habitatge el termini de quatre anys des de la seva obertura, finalitzi entre l'1 de gener del 2008 i el 30 de desembre del 2010.

2-L'ampliació del termini de dos anys per transmetre l'habitatge habitual anterior, quan prèviament s'hagi adquirit un nou habitatge habitual en els exercicis 2006, 2007 i 2008.

Sobre això, un lector pregunta el cas d'un contribuent que lliura a compte al promotor abans del 1 de gener del 2011 quantitats per a la construcció el seu habitatge habitual i vol saber si té dret a aplicar a partir de l'1 de gener del 2011 el règim transitori de deducció sobre l'adquisició d'habitatge un cop lliurada aquesta. La resposta és que sí; és aplicable el règim transitori, de manera

que el contribuent podrà seguir practicant a partir del 2011 la deducció respecte d'aquest habitatge amb independència de la quantia de la seva base imposable, tant per les quantitats lliurades al promotor fins al moment del lliurament com, si s'escau, per les restants quantitats que donen dret a la deducció un cop adquirit l'habitatge (despeses de notari, registre, quotes del préstec hipotecari...). En aquest cas, llevat de les ampliacions excepcionals previstes en la normativa de l'impost, les obres hauran de finalitzar abans del termini de quatre anys des de l'inici de la inversió, acord amb el règim de deducció aplicable en cas de construcció d'habitatge habitual.

En el proper article respondrem a la consulta sobre com queden les deduccions per adquisició d'habitatge habitual a partir del gener del 2011.

CONTESTA ORIOL LÓPEZ I VILLENNA
ASSESSORIA ASFEM

CONSULTORI LABORAL

BAIXA A L'EMPRESA

? Si un treballador és baixa a la seva empresa abans de complir-se un any de contracte, li haig d'abonar el 100% del plus?

En els plans de plus s'han de fixar les condicions necessàries per generar el dret a percebre'l.

En molts supòsits, s'exigeix que el treballador estigui vinculat a l'empresa durant tot el període en què s'han de complir els objectius i en el moment en què es meriten, amb l'excepció pels supòsits que el cessament es produeixi per defunció, jubilació o també la incapacitat.

D'aquesta manera, si el treballador és baixa voluntària amb anterioritat a aquest moment perd el dret al plus, o per haver incorregut en comportaments que hagin donat lloc a l'acomiadament procedent, però mai quan perd la feina per causes alienes, exclusivament imputables a l'empresa.

Amb l'excepció pels supòsits en els quals s'hagi previst expressament que el treballador perd el plus

si la seva relació finalitza amb anterioritat al seu meritament o de la data prevista pel seu abonament, incloses les extincions per acomiadament improcedent. La jurisprudència l'ha considerat una imposició inadmissible.

La jurisprudència del Tribunal Suprem ha establert l'existència del dret a percebre el plus en quantia variable segons els objectius realitzats, es té dret a la part proporcional dels objectius aconseguits en finalitzar anticipadament el contracte per baixa voluntària del treballador si no s'ha establert res en sentit contrari.

De totes maneres, en cas de trobar-se amb una situació com la que planteja la pregunta d'aquest consultori es recomana que es demani consell als professionals experts en la matèria.

VICENÇ GONZÁLEZ DIRECTOR DEL DEPARTAMENT JURÍDIC DE PIMEC

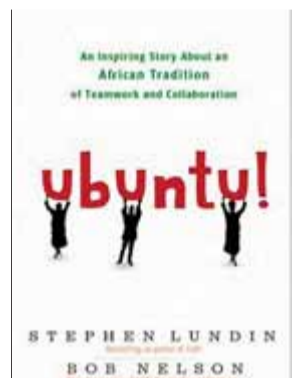
Envieu les vostres preguntes a l'adreça de correu: redaccio@leconomic.cat

LECTURES

Una faula impregnada d'Àfrica

"Al Àfrica existeix un concepte conegut com a *ubuntu*, el profund sentiment que som humans només a través de la humanitat de la resta de les persones", va dir l'expresident de Sud-àfrica Nelson Mandela. En base a aquesta filosofia de les relacions humanes a l'Àfrica, Stephen Lundin, coautor del *best seller* titulat *Fish!*, i Bob Nelson, que ha editat el llibre *1001 formes de motivar*, han confeccionat un conte sobre el treball en equip.

En aquesta ocasió els protagonistes no són animals com sol ser habitual en les faules d'autoajuda, sinó un grup de companys d'una empresa. John Peterson assumeix les regnes del departament financer, però es troba un equip desmotivats, que afronta el dia a dia amb enormes dificultats. En aquestes circumstàn-



LA FAMILIA GIL, EMPRESARIOS CATALANES EN LA EUROPA DEL SIGLO XIX
LID EDITORIAL EMPRESARIAL
19,90€

cies, la productivitat del treball és molt baixa i el dia a dia, un martiri. Perquè res es quedi sense fer, Peterson decideix assumir tota la feina inacabada, i hi ha d'invertir nits i caps de setmana. Un dels seus treballadors, un jove d'origen africà, decideix ajudar-lo i, d'aquesta relació, el cap es comença a impregnar de la filosofia africana. Gràcies a ella aprèn valors com ara l'honradesa, el respecte i la col·laboració entre persones.



La capsa del tortell. L'ECONÒMIC

Europastry engega una campanya per ajudar Uganda

A.M.
VALLMOLL

L'empresa catalana Europastry, líder a l'Estat en producció i comercialització de pa precuinat i brioixeria ultracongelada, ha impulsat un projecte solidari que té com a objectiu ajudar els nens més desafavorits d'Uganda. Conjuntament amb l'entitat Malayaka House, la multinacional catalana impulsa la creació d'un hospital mòbil que atindrà les necessitats del districte de Wakiso, una zona del país africà que té un elevat índex de pobresa, que afecta especialment els infants. L'equipament mèdic servirà per atendre les necessitats detectades a les zones perifèriques d'Uganda, on no disposen de serveis elementals ni tenen accés a la sanitat més bàsica, cosa que provoca greus problemes de salut i eleva els índexs de mortalitat. Els equipaments d'aquestes característiques tenen un cost situat a l'entorn de 20.000 euros.

Europastry finançarà el projecte amb part de les vendes del tradicional tortell de Reis. La firma no ha volgut concretar quina serà la seva aportació, que ha qualificat de molt important, perquè afirma que aquesta acció forma part de la seva política de responsabilitat social corporativa i es portarà a terme indistintament del que es recapti amb la venda del tortell, que es vendrà en unes capsas amb un disseny especial.

Europastry va néixer com a tal el 1987, fruit de la visió de Pere Gallés que va convertir l'empresa en pionera en pa precuit i de brioixeria congelada.

Ajudar a sobreviure

La Fundació Ordesa inverteix en programes internacionals adreçats a la primera infància, però la situació de crisi a l'Estat l'ha portat a establir un pla per als desfavorits espanyols

ANDREU MAS
BARCELONA

La Fundació Ordesa, creada el 2002 pels Laboratoris Ordesa, manté des que va néixer una intensa activitat en favor dels més desfavorits: la primera infància -que comprèn des de les mares gestants fins als primers anys de vida dels infants- dels països del Tercer Món. Ara bé, la situació generada a l'Estat espanyol els darrers anys a conseqüència de la crisi econòmica i la demanda d'ajuts per part d'organitzacions no governamentals espanyoles els ha portat a destinar una part del seu pressupost anual a atendre els problemes del territori.

El 2010 la Fundació Ordesa ha destinat 260.000 euros a programes de caràcter mèdic i sanitari, principalment. L'aportació és la mateixa que els darrers anys, cosa que valora molt significativament Isolda Ventura, presidenta de la fundació: "Quan hi ha crisi és quan moltes empreses troben un motiu per deixar de banda els seus programes socials", explica, "però Laboratoris Ordesa ha demostrat que té molt clars els seus valors i els seus objectius i continua apostant per ajudar els més desfavorits i ho fa perquè creu que ha de fer-ho, no perquè això millori la seva imatge". Ventura cita com a exemple d'aquesta implicació veritable en el suport als desfavorits el fet que "invertim el mínim en comunicació i màrqueting; volem que tot el que rebem de l'empresa es destini a projectes".

Des de la seva creació el 2002, la fundació ha concedit ajudes per valor de més de dos milions d'euros, que han beneficiat més de 140.000 nens i que s'han concretat en 48 projectes, centrats especialment en el continent africà (Congo, Nigèria, Senegal, Kenya, Sud-àfrica, Camerun, Moçambic i Etiòpia) i en el centre i el sud d'Amèrica, el Tibet, l'Índia i les Filipines.

El 2010 s'han seleccionat set



Isolda Ventura és la presidenta de la Fundació Ordesa. L'ECONÒMIC

L'Àfrica és un dels objectius prioritaris, perquè és on els infants estan pitjor

programes que han rebut l'ajut de la fundació: un a Haití, per construir-hi una clínica; un altre per reformar un hospital pediàtric a Kenya; un tercer per construir un edifici annex a un centre de salut en una població de Costa d'Ivori; una inversió en equipaments que permetin tractar més bé la tuber-

culosi en un poble de les Filipines; la construcció d'una infermeria, una sala d'educació i una de primera atenció en una regió d'Etiòpia; una ajuda per a l'ampliació d'un dispensari i maternitat al Senegal i, finalment, una aportació per a la construcció d'una sala multisensorial a Cartagena.

La Fundació Ordesa escull els ajuts a partir d'un consell consultiu que puntua tots els projectes en funció d'uns paràmetres idèntics per a tothom. Sobretot, manifesta Isolda Ventura, "es valoren especialment els projectes que creen infraestructures, per-

ELS COMPROMISOS

LA PRIMERA INFÀNCIA. L'objectiu número u de la fundació és ajudar el col·lectiu més precari de tots els que hi ha: els nadons i la primera infància.

AJUTS QUE PERVISQUIN. La política de la fundació és invertir sobretot en projectes que garanteixin una continuïtat en el temps: edificis i infraestructures mèdiques.

MILLORAR LA QUALITAT DE VIDA. Els ajuts persegueixen, especialment, millorar les condicions de la vida diària dels beneficiaris últims dels projectes.

DIGNITAT. La millora de la qualitat de vida implica que les persones que viuen en països en vies de desenvolupament puguin viure amb dignitat.

què sabem que, a banda d'atendre la primera infància, que és el nostre objectiu prioritari, aquests llocs a l'Àfrica els fa servir gairebé tothom".

La fundació nota els efectes de la crisi, com ho constata el fet que aquest any hagi rebut el doble de sol·licituds d'ajuts que l'any 2009; i que molts d'aquests procedeixin d'entitats de l'àmbit espanyol. "Si bé el nostre objectiu inicial era invertir sobretot a l'Àfrica, perquè allà el problema dels infants és de supervivència pura i dura, ens hem adonat que no podíem deixar de banda les peticions espanyoles i per això sempre hi ha un projecte de l'Estat que rep una aportació", comenta Isolda Ventura. A banda, però, en territori espanyol la fundació col·labora fent arribar excedent de fabricació dels laboratoris a Càritas i al Banc dels Aliments (demanda que també ha crescut) i edita material didàctic en quatre idiomes per als nous nats.

RESPONSABILITAT SOCIAL
I GESTIÓ ÈTICA



Apostem pel futur i anem més enllà
dels estàndards establerts

NP4: 1003004115

NOVARTIS
caring and curing

Arribar més lluny per ser més a prop

www.novartis.es

París

1877

Josep Thomas i Heribert Mariezcurrena són uns mesos a París per conèixer a fons les noves tècniques del fotogravat. En tornar, Thomas crea la seva empresa de postals (i cartells) i Mariezcurrena, amb Miquel Joaritz, una altra empresa de fotogravats que arribarà a tenir una tecnologia pròpia.

La Casa

1931

La Casa de la Postal, una gran superfície comercial *art déco* situada al 29 de la rambla de Santa Mònica de Barcelona, amb un gran arxiu de negatius al soterrani, esdevingué l'aparador de la indústria dirigida per Lucien Roisin. Al juliol de 1936 baixà les persianes. Durant els 3 anys següents no va rebre ni una rascada. Tancà el 62.



Fotoperiodisme

1990

Jaume Fabre va ser el comissari responsable d'una gran exposició sobre el fotoperiodisme a Catalunya (1885-1976), al Palau de la Virreina de Barcelona. Els límits entre la producció de revistes il·lustrades i la creació d'imaginari col·lectiu amb àlbums i postals no són sempre precisos. El fotoperiodisme és clau per entendre la història recent.



DE MEMÒRIA

Francesc Roca

PROFESSOR DE POLÍTICA ECONÒMICA DE LA UB

TARGETES POSTALS, LA FABRICACIÓ D'IMAGINARIS

L'èxit de la producció massiva de targetes postals a l'Europa, i a la Catalunya dels primers decennis del segle XX, es basa en la confluència de tres factors. Primer, el tecnològic: la innovació de la fotografia instantània fora d'un estudi, a l'aire lliure, i la possibilitat -inèdita- d'imprimir massivament fotografies sobre cartolina, i amb molta qualitat.

Segon, el logístic: des de 1869 a l'imperi d'Àustria-Hongria, i des de 1873 a la República espanyola, els serveis públics de correus creen un nou producte, més barat: la tramesa d'un text breu en un suport de 9 x 14 cm sense embolcall (i, doncs, sense secrets). Des de 1906, una cara de la carta podrà ser dedicada íntegrament a la reproducció d'una imatge: les postals han nascut. Tercer factor: l'augment del nivell de vida, i els avenços en l'alfabetització de la població, permeten que la venda de postals esdevingui un possible negoci. Així, dintre de l'amplíssim món de la indústria de l'edició, sorgiran uns nous empresaris, molt especialitzats: els fabricants de postals.

Quart: les fotografies que els editors decideixen realitzar i produir, i els gustos dels compradors (que, sovint, són autors de missives) contribueixen a configurar, a inicis del segle XX,



Diverses postal antigues fetes pel fotògraf Lucien Roisin. ARXIU



“**L'augment de nivell de vida i els avenços en l'alfabetització de la població permeten que la venda de postals esdevingui un possible negoci. Així, dintre de l'amplíssim món de la indústria de l'edició, sorgiran uns nous empresaris, molt especialitzats: els fabricants de postals**

els imaginari col·lectiu. La postal esdevindrà el gran mitjà de creació i de comunicació d'imaginari més accessible i més difós. Cent anys després, la idea que tenim d'una ciutat, o d'un país, és marcada per la idea que ens han transmès aquells primers editors catalans de postals, i d'àlbums de fotografies.

A la Catalunya de la Revolució Industrial, la creació, el 1880, de l'empresa Fototípia Thomas fou una fita tecnològica. Uns anys més tard, la seu de l'empresa fou encarregada a l'arquitecte Lluís Domènech i Montaner (autor, també, d'una altra indústria modernista a l'Eixample de Barcelona: l'editorial Montaner i Simon). La Casa Thomas va fer postals, però

l'empenta inicial fou la dels editors nous com Amadeu Mauri, Jaume Huch, Artur Vicens, o Josep M. Ballesster. Mauri va editar el 1899 la seva primera col·lecció de postals. Els seus temes serien: els perfils de Palamós, Sant Feliu de Guíxols,

la Bisbal, Girona, Olot, la indústria surotapera, els ports. Huch feu postals del seu país: el Berguedà, Vicens de Sant Feliu de Guíxols, Ballesster de Terrassa.

El cas d'Adolf Mas i Ginestà és diferent, car els seus principals clients foren

l'administració catalana i algunes universitats i museus dels EUA. El seu objectiu: la creació d'un amplíssim arxiu fotogràfic de l'arquitectura i els paisatges urbans de totes les terres hispàniques.

L'Arxiu Mas (1900), ordenat geogràficament, ha permès l'edició de reproduccions fotogràfiques per encàrrec. Un precedent, si es vol, del *just in time*. La primera gran empresa editora fou ATV Postals, del barceloní Àngel Toldrà Viazo. Es calcula que, en 6 anys, edità 4.577 postals.

Fou Toldrà qui va fer venir a Barcelona un jove i excel·lent fotògraf parisenc: Lucien Roisin. L'interès per l'obra de Roisin ha anat creixent fins al punt que les seves postals s'han anat convertint en el principal referent de la imatge col·lectiva que molts pobles de les Espanyes tenen de si mateixos.

Com que el mercat era força competitiu, i Europa ja funcionava abans de la UE, aviat vindrien a Catalunya fotògrafs com el torinès Alexandre Merletti, o el vienès Adolf Zerkowitz, mentre Amadeu Mauri saltava a Argentina (1908), Josep Thomas moria a Berna, capital de Suïssa, (1910) i Adolf Mas treballava per a empreses i fundacions dels Estats Units.

La petita gran indústria de la postal també es movia dins l'onada gegantina de la primera globalització.

'L'Andalusia imaginada'

Des de 2005, els 3 grans fons catalans de negatius de postals (Arxiu Mas, Arxiu Thomas i Arxiu Roisin) han estat utilitzats per a la producció d'algunes exposicions d'autoidentificació nacional/regional. La de més llarg recorregut és la titulada: *L'Andalusia imaginada*. Els primers empresaris catalans de la fotografia i de la postal són els que, als inicis del segle XX, definiran els trets essencials, les línies bàsiques de la identitat visual andalusa. L'exposició (també, itinerant) titulada *Al fil de la plata té el mateix punt de partida i el mateix objectiu*. Només cal canviar *Andalusia* per *Extremadura*.

CONTRA
XIFRADA

Per Andreu Mas

117

ELS REIS VAN A LA FARMÀCIA

El Nadal ja és a tocar i els empresaris es mouen per intentar captar un consum que està en recessió per culpa de la crisi econòmica. Els negocis es reinventen per fidelitzar la clientela i mantenir la viabilitat. Un dels sectors que també estan fent els deures és el de les farmàcies. Ara més que mai, la farmàcia busca apropar-se al consumidor que creua les portes il·luminades pel verd i vermell de la creu de la façana. El farmacèutic reivindica el paper de conseller de proximitat, de persona de confiança en qüestions relacionades amb la salut, pel qual no has de demanar hora ni fer llargues cues d'espera.

Però encara es va més enllà. Aquests darrers anys, les farmàcies han deixat de ser un lloc on es dispensaven medicaments amb prèvia presentació de la preceptiva recepta per convertir-se en una botiga que ven salut. Si més no això és el que fan les 117 farmàcies catalanes (una de les quals és andorrana) que integren el grup Farmàcies

117

Són les farmàcies
que formen part

del grup

Farmàcies

Ecocèutics. Quan

van començar el

2005 només

n'eren dinou

Ecocèutics.

Ara fa cinc anys un grup de farmacèutics de comarques gironines va intentar posar al dia el concepte tradicional de farmàcia. Segons explica Òscar Garcia, gerent de Farmàcies Ecocèutics, "la diferència entre les farmàcies que estan al nostre grup i les altres és que nosaltres volem estar a l'avantguarda; ser proactius; donar la millor informació sanitària al consumidor". En aquesta recerca del cos a cos amb el client, Ecocèutics ha fet una aposta important pels produc-

tes anomenats de parafarmàcia: articles per a infants, cosmètics, productes de bellesa, dietètics, bronzejadors o aparells d'ortopèdia.

El fet d'actuar com una central de compres per a les farmàcies del grup els reporta millors preus i, per tant, marges més alts sobre les vendes i també els permet ser més competitius en el preu. Això es nota en el fet que molts clients, manifesta Garcia, prefereixen comprar productes de cosmètica a la farmàcia que a les perfumeries. "Hem notat que les clientes que durant tot l'any compren productes de cosmètica i cremes a la farmàcia ens trien a l'hora de fer un regal d'aquesta mena".

El que ha fet Ecocèutics és, doncs, respondre a una tendència que van saber captar del mercat, sobretot en aquestes dates de consum massiu. "Cada cop més els clients compren regals de Nadal a les farmàcies", manifesta Garcia. El motiu és, en bona part, la confiança generada entre el dispensador del producte i el client. "El que més valora la gent és la confian-



La farmàcia Berta Simón de Llagostera, una de les que forma part d'Ecocèutics. MANEL LLADÓ

ça que li transmet el farmacèutic amb els seus consells", manté el gerent d'Ecocèutics, que es pregunta "per què no regalar salut?".

Fins a quin punt, però, aquesta tendència a vendre una mica de tot no converteix la farmàcia en un basar o en una botiga multipreu? El gerent d'Ecocèutics ho nega i advoca per una certa especialització dels farmacèutics: "El ventall de referències de productes de què podem disposar és d'entre 20.000 i 30.000 articles. Qui vulgui tenir-ho tot, no podrà. Cada farmàcia ha de ser molt selectiva i optar per especialitzar-se en una branca". "No podem ser un basar", conclou.

També nega que amb la venda de joguines, humidificadors i altres complements per als infants estiguin fent competència a les botigues de puericultura. "Nosaltres no venem ni cotxets, ni cadiretes per a la mainada, ni mobles ni roba. No som competència", assegura.

BONS PROPÒSITS. La psicologia humana juga també a favor d'aquest nou model de farmàcies. Un cop els Reis ja han passat per aquesta botiga de salut és el moment dels supersticiosos. Curiosament, les vendes de productes dietètics i els que ajuden a posar a l'addicció al tabac es disparen amb l'arribada del nou

any. Els bons propòsits porten a la farmàcia a la recerca de la redempció fumadors, obesos i els que han fet excessos en els copiosos àpats nadalencs.

Els establiments adherits a Ecocèutics facturen en total uns 100 milions d'euros anuals. El grup vol continuar creixent, però a un ritme que puguin controlar. Fins ara han crescut un 20% anual, però volen seleccionar molt bé qui integren a la seva associació, perquè exigeixen un cert compromís amb la seva filosofia empresarial i perquè cada cop més aposten per tenir signes d'identitat comuns, que es noten en la retolació o en una targeta de fidelització.



Ara pots fer-te
subscriptor
de L'Econòmic

Tel. 972 18 64 80
www.leconomic.cat

Oferta
especial
llançament
47 €/any

El salmó català