GESTIÓ

UN FUTUR DE TREBALL ESCÀS

La cursa contra les màquines

Com la tecnologia està canviant la valoració de les qualitats dels treballadors a l'empresa

JORDI GOULA

Fa gairebé 20 anys Jeremy Rifkin, al seu llibre *El fin del trabajo*, va cridar l'atenció sobre els problemes que comportaria la substitució de mà d'obra per l'automatització. No era res nou, atès que ja se'n parlava des del segle XVIII, des de la introducció de les màquines. Però ara el que es tracta de desplaçar no és només mà d'obra, sinó també talent. I ho posa en relleu, entre d'altres coses, al seu recent llibre *La sociedad del coste marginal cero* (Paidós). A finals dels noranta, Rifkin va ser criticat perquè hi va haver molta creació d'ocupació amb les bombolles de la construcció i financera. Però què us sembla si en fem una relectura amb els problemes que tenim el 2014? Potser ens enduríem una sorpresa, malgrat que, quan ho va escriure, internet no era més que un embrió...

El cert és que societat, economia i, sobretot, tecnologia estan experimentant canvis, en aquest últim cas, exponencials. Tots afecten de manera directa el món del treball i posen a prova la manera com tradicionalment, moltes empreses han gestionat el seu capital humà. Sobre aquest tema se celebrarà un seminari de la Fundació Factor Humà (vegeu requadre) dirigit i desenvolupat per Jordi Serrano i Santiago García. Tots dos són autors del llibre *El ocaso del empleo* (Libros de Cabecera, 2013), exdirectius de recursos humans i membres fundadors de Future4Work, una comunitat de consultors especialitzats a ajudar les organitzacions a adaptar les seves pràctiques de gestió de persones a aquests canvis de l'entorn.

Cap dels dos no és precisament optimista sobre el futur que ens espera. "Rifkin alertava sobre el que canviaria, nosaltres parlem des d'un món que ja ha canviat", diuen. Des del seu punt de vista, hi ha quatre vectors en què es basen els canvis que s'estan operant en organitzacions i ocupació. "Tenim la globalització, la demografia (envelliment), els valors (es demana a les empreses més coses, com el respecte al medi ambient...) i, sobretot, la tecnologia". Asseguren que en la "cursa contra les màquines" hi ha moltes professions, avui assentades, que estan en perill. I parlen dels robots fent la feina en tallers; oficis repetitius no manuals, com els administratius, que competiran amb nou software, però la novetat més gran és que la tecnologia entra de ple en les feines intel·lectuals. "Ja tenim software que a partir de dades financeres i borsàries et fan una descripció del valor. D'altres calculen les dades d'un esdeveniment esportiu i al final fan tot solets la crònica. De fet, tota feina que es pugui convertir en algoritme, està sentenciada tard o d'hora", afirmen. I adverteixen: "Hi ha feines que fa poc pensàvem que no es podien convertir en algoritmes i avui ens sorprenem en veure que sí". Posen èmfasi en l'increment de la productivitat resultant d'aplicar la tecnologia en els processos de producció, de manera que el creixement de la producció ja no ha d'anar seguit d'un augment d'ocupació. Un altre efecte que destaquen és l'enorme increment de la innovació. "Avui la novetat de qualsevol producte et dura quatre dies, i això també passa amb el coneixement", apunten.

ORGANITZACIONS ÀGILS

Tot plegat ens condueix a un entorn caòtic que s'ha de gestionar d'una manera diferent. Jordi Serrano explica que l'afectació en les organitzacions és enorme i obliga a gestionar-ho tot d'una manera diversa. I llança una frase lapidària. "L'eficiència ja no val tant, sinó que el que necessitem és agilitat per adaptar-nos. Ens calen organitzacions àgils". "Ara t'adones que si inverteixes excessivament en eficiència pots perdre capacitat per anticipar canvis i donar respostes. Has d'entendre la tendència de l'entorn –molt difícil– i ser capaç d'aconseguir els recursos que et faran falta per afrontar el següent canvi, i això d'una manera ràpida, tant que moltes vegades hauràs d'anar més enllà del pla estratègic, perquè no hi haurà precedents en què et puguis basar", diu García. Aquest vertigen l'expliciten per la vida de les companyies que cotitzen en l'S&P 500 americà. El 1930, la vida mitjana de les empreses era de 100 anys; el 1960, de 85, i avui, de 15...

Expliquen que l'agilitat en les organitzacions neix en les tecnològiques, però es va estenent a la resta de sectors. Una de les tendències és que les organitzacions cada vegada són més obertes: tenen més gent a fora per flexibilitzar l'estructura. Es calcula que el 2020 el 40% de l'ocupació dels EUA seran freelances. Noves formes de feina, que generen problemes a uns legisladors que continuen parlant de convenis col·lectius... Lògic?, Sí, perquè la velocitat del canvi és excessiva per poder-la seguir... En posen un exemple. Avui, una plataforma als Estats Units "té" un milió d'inventors. S'ajuden entre ells. Hi ha un invent en el qual n'han col·laborat 400, i finalment el producte s'ha produït en fàbrica i es ven. L'inventor s'emporta la major part del benefici, i la resta se'n va a la comunitat. És una manera d'entendre la feina molt diferent. Aquesta plataforma californiana ja ha tret 400 productes al mercat...

Si inverteixes massa en eficiència pots perdre capacitat per anticipar canvis i donar respostes

Davant una dura adaptació

La Fundació Factor Humà ha organitzat el dia 14 d'octubre un seminari sobre "El futur de la feina: nous reptes per a recursos humans". Segons Anna Fornés, directora general de la fundació, "com a fundació creiem que el món dels recursos humans viu en aquests moments una certa endogàmia i cal sortir de la caixa. S'acosten grans canvis que a molts ens costen de veure i d'altres simplement no els volen ni saber. La fundació té la obligació i el deure de ser a prop de totes les persones que investiguen en aquest camp de la prospectiva, i per això fem aquest seminari. I hem de debatre el missatge, un missatge que és dur, sobretot sabent que l'adaptació que haurem de fer serà difícil".

Diu que l'objectiu d'aquest seminari és triple. En primer lloc, generar consciència sobre els canvis que es produeixen en l'entorn i la necessitat que tenen les organitzacions d'adaptar les seves pràctiques de gestió de persones a aquesta nova realitat. En segon, mostrar als participants un mètode pràctic i àgil per conceptualitzar una estratègia de gestió de persones que faciliti i doni coherència a aquest procés d'adaptació. I, finalment, reflexionar sobre el futur de la funció de recursos humans i quins són els factors clau per gestionar-ho amb èxit en aquest nou escenari.

JOMA

Set factors clau per a l'ocupabilitat

Amb aquest canvi, Jordi Serrano i Santiago García defineixen quines qualitats genèriques es valoren més en els col·laboradors.

1. ADAPTABILITAT. Disposat a canviar, però aprofundint en l'especialització pròpia.

2. FLEXIBILITAT. Preparat per canviar de paper, d'empresa o de tecnologia.

3. CREATIVITAT. És de les poques coses que no podem enviar a la Xina perquè les facin. Mor la descripció del lloc de treball. Es dóna una idea i ha de desenvolupar-se. Tots els membres de l'organització han de crear.

4. HABILITAT SOCIAL. Forta capacitat d'interaccionar amb la gent i capacitat d'influir. Vendre, fins i tot el freelance ha de saber vendre's.

5. COMPETÈNCIA DIGITAL. Capacitat d'armar el propi entorn d'aprenentatge digital, orientar-se, comunicar-se i cuidar la seva reputació –i la de l'organització –a la xarxa.

6. INICIATIVA I PASSIÓ. La figura més clara és la de l'intraemprenedor. Col·laborar amb generositat. És una de les claus de la diferenciació competitiva.

7. LIDERATGE. Calen líders servidors, que facin un pas enrere i siguin capaços de generar contextos que donin suport a l'aparició d'intraemprenedors.

OCUPACIÓ

CANVI PROFESSIONAL

Condemnats pel currículum

L'empresa busca experiència en el mateix càrrec o sector, cosa que encasella els candidats

Nuria Peláez

Es requereix experiència en càrrec similar". Aquest afegitó acompanya actualment la gran majoria d'ofertes d'ocupació i tanca les portes a tots els aspirants que per formació o competències podrien encaixar en el perfil, però que no han treballat mai en una posició similar. La situació, a més a més, s'ha aguditzat en els últims anys.

"Un dels aspectes que clarament s'ha accentuat amb la crisi és la recerca per part de les empreses del candidat que millor pugui avalar experiències exitoses lligades a la necessitat actual de l'empresa –explica Nekane Rodríguez, directora de la companyia Lee Hecht Harrison–. És a dir, es prioritza l'experiència contrastada en activitats similars, a causa de la inseguretat de les empreses i la necessitat de centrar-se en objectius a curt termini".

Les companyies volen empleats que no requereixin formació i rendeixin des del primer dia

Les firmes de selecció lamenten que l'alt grau d'exigència de l'empresa client els impedeix de proposar candidats que no s'ajusten exactament a l'experiència requerida, fins i tot quan altres aspectes del seu currículum hi podrien encaixar a la perfecció.

Segons Naida Alonso, líder de reclutament en el departament de finances de Talent Search People, la crisi ha fet més exigents les empreses, que ara "no estan tan obertes a oferir una formació inicial, de manera que busquen candidats que entrin amb l'experiència necessària per començar com més aviat millor". De fet, Alonso assegura que el 70% de les candidatures que rep provenen de candidats que no encaixen per falta d'experiència en el sector.

L'àmbit comercial i el de màrqueting són els més exigents a l'hora de requerir experiència prèvia. "Això és perquè la part contractant espera que el seu candidat aporti un ampli coneixement del client i del canal de venda, i així s'aprofita tota la feina feta a priori per aquest professional", argumenta Albert Pérez, director de Michael Page Barcelona. Àrees més transversals com recursos humans o finances solen oferir més flexibilitat en aquest sentit.

Les primeres experiències professionals poden determinar tota la carrera professional THOMAS BARWICK / GETTY IMAGES

D'aquesta manera, molts candidats es troben encasellats en el tipus de càrrec o sector en què han estat treballant sempre. "Això és habitual entre professionals novells que no saben exactament el que es trobaran al món professional i que, una vegada comencen en un departament, s'adonen que no els agrada aquest tipus de funció", adverteix Albert Pérez, de Michael Page. Per això els experts recomanen a les persones que s'acaben de titular que escullin amb compte les seves primeres experiències professionals, que poden acabar definint tot el futur de la seva carrera professional.

L'alt grau d'especialització del sistema educatiu també contribueix a aquesta tendència. "Un jove que es titula en un àmbit molt concret ja està dient al mercat laboral de què vol treballar –adverteix Álex Jané, líder d'equip a Randstad Professionals–. Abans un mateix enginyer podia treballar de comercial, d'enginyer de projectes o construint ponts, però ara per a cada sortida hi ha alguna especialització".

Fins i tot els directius amb una trajectòria dilatada poden acabar encasellats. "La monotonia i trobar sentit al que es fa durant la major part del dia fa que molts candidats vulguin fer un gir en la seva carrera en algun moment", destaca Víctor Carulla, soci director de Headway Executive Search. Un altre tipus clàssic de candidats que busquen desencasellar-se són els que procedeixen de sectors molt castigats per la crisi, com la banca i el sector immobiliari. "També és habitual que busquin fer un gir a la seva carrera quan han apostat per un fort reciclatge

Màrqueting i vendes són els sectors més exigents amb la trajectòria anterior de l'aspirant

mitjançant una formació concreta o un MBA", afegeix Noelia de Lucas, directora comercial de Hays España.

Malgrat aquest escenari tan poc encoratjador, els experts asseguren que desencasellar-se és possible. En el cas dels candidats més novells, les firmes de selecció suggereixen que adquireixin experiència en l'àrea que els interessi a través de convenis de pràctiques. "Entre professionals de la construcció i altres sectors afectats per la crisi trobem fins i tot candidats de 40 anys disposats a fer pràctiques de franc per adquirir experiència en un sector nou", reconeix Álex Jané.

Si el que es busca és un canvi de funció, Albert Pérez, director de Michael Page Barcelona, suggereix al candidat "que es plantegi ocupar durant un temps una posició inferior renunciant a sou si cal per demostrar que pot ocupar el càrrec". Redissenyar el currículum per destacar més les habilitats i competències que el tipus concret de càrrec ocupat és un altre consell dels seleccionadors, així com un de recurrent: cuidar els contactes. "Les relacions socials són crítiques –recorda Víctor Carulla–. El *networking* proporciona oportunitats que no es troben de cap altra manera".

Consells per fer un tomb a la carrera

1 Abans de començar, definir el valor afegit: el candidat ha d'analitzar què ha fet fins ara, quins són els seus punts forts, cap a quin tipus de funció o sector es vol dirigir ara i què pot aportar en comparació amb altres candidats perquè l'empresa el valori malgrat la falta d'experiència.

2 Si no es té experiència directa en la posició o sector en el qual s'aspira a treballar, destacar en el currículum les funcions desenvolupades en altres llocs de treball anteriors que puguin resultar d'interès per a la nova opció professional a la qual es vol accedir, com ara l'ús d'idiomes o la gestió d'equips.

3 En el cas dels candidats júnior, una possible opció per adquirir experiència en un nou sector o posició són els convenis de pràctiques. Per als sèniors, les firmes de selecció suggereixen la possibilitat d'acceptar un càrrec de responsabilitat o salari més baix que l'esperat per entrar al sector desitjat.

4 Com en qualsevol procés de recerca, el *networking* és bàsic. A més d'assistir a esdeveniments o cursos relacionats amb el sector en què s'aspira a treballar, els contactes personals poden facilitar oportunitats o recomanacions per aconseguir un càrrec al qual d'una altra manera seria difícil accedir.

EMPRESA

Hi ha un potencial enorme de creixement si les empreses espanyoles són capaces d'assumir el repte de la internacionalització; a la foto, terminal de càrrega i descàrrega de contenidors a Barcelona DAVID AIROB

Els sis reptes de les empreses

JAUME LLOPIS
PROFESSOR DE L'IESE, UNIVERSITAT DE NAVARRA

S'ha escrit i especulat molt sobre el fenomen de la deslocalització i la pèrdua de competitivitat de les empreses espanyoles. No hi ha dubte de la importància que algunes tenen als mercats internacionals, en sectors com l'alimentació, la perfumeria i la cosmètica, la indústria auxiliar de l'automòbil, els laboratoris i el sector farmacèutic, les telecomunicacions i, fins i tot, empreses exemplars d'un sector tèxtil tan madur i competitiu, sense oblidar la nostra puixança en la moda i el disseny, a les escoles de negocis i en molts altres serveis.

Però hi ha un potencial enorme de creixement si les empreses són capaces d'assumir i afrontar amb èxit els sis reptes bàsics de la globalització i la internacionalització:

1. Tecnologia i R+D

La innovació és el motor del desenvolupament de tota empresa. El frenètic desenvolupament de tots els mercats exigeix innovar constantment. Innovar no significa només inventar productes i serveis. Innovar vol dir sorprendre cada dia els nostres clients amb un nou producte, un nou format, un nou disseny, una nova promoció o noves maneres d'accedir al client a través de nous canals o de nous sistemes informàtics.

Avui dia els avenços tecnològics estan a la nostra disposició ràpidament, de manera que és fonamental que a l'empresa hi hagi una inquietud i una cultura proactiva envers la innovació.

2. Productivitat total

La millora constant de la productivitat en tots els estaments de l'empresa és vital. Moltes vegades els directius no paguem una prima a un empleat amb granota blava perquè en lloc de fer 80 peces l'hora només ha arribat a les 70, quan, segons una enquesta, la productivitat dels executius de les empreses espanyoles no arriba al 50%.

Tots els que integrem l'empresa hem de millorar la qualitat del nostre treball constantment, com els atletes que s'obsessionen amb la millora dels seus rècords. Tots els empleats tenen el dret de saber què és el que s'espera de cadascun d'ells i els directius tenen l'obligació de consensuar amb cadascun dels seus col·laboradors el que s'espera de la seva feina. Tot plegat s'aconsegueix enfocant l'empresa a resultats i implantant un senzill pla de direcció per objectius.

> **"Innovar consisteix a sorprendre cada dia els nostres clients amb un nou producte, un nou format, un nou disseny"**

3. Internacionalització

El nostre mercat és el món. El repte de la internacionalització suposa que ens sentim igual de còmodes venent a Sevilla que venent a Alemanya, al Brasil, a Singapur o al Vietnam. Necessitem directius multilingües i multiculturals que, a més de conèixer les tècniques i les regles del comerç internacional, tinguin mentalitat internacional. Les oportunitats existeixen, només cal buscar-les.

4. Professionalització

La complexitat creixent del món dels negocis fa obligat que les empreses estiguin dirigides per professionals de la gestió, per directius que tinguin la formació necessària i l'experiència per dirigir empreses en entorns canviants i molt competitius. Això exigeix una formació constant.

L'èxit de les empreses es dóna generalment quan coincideixen dues figures, la de l'empresari promotor i la del gestor. L'emprenedor que té la visió del negoci, que assumeix el risc i defineix l'estratègia i els valors de l'organització, i el gestor, que implementa aquesta estratègia, que dirigeix el dia a dia. La combinació i la coordinació d'aquest tàndem és una característica comuna de les empreses d'èxit.

> **"Tenim estructures massa jeràrquiques, no deixem que les persones pensin, no es tolera l'error i es coarta la iniciativa personal"**

5. Capital intel·lectual

L'entrada al segle XXI va suposar la consolidació plena de l'era de la informació i del sector terciari com a principal motor de l'economia als països desenvolupats. Amb una economia basada en els serveis, els intangibles cobren més importància: el coneixement, les habilitats, els valors i les actituds de les persones en detriment de la maquinària, les instal·lacions o els estocs.

Però, desgraciadament es dirigeix encara massa pel mano i disposo: tenim estructures massa jeràrquiques, no deixem que les persones pensin, el culte al pressupost és la barrera que no deixa desenvolupar la creativitat, no es tolera l'error i es coarta la iniciativa de les persones. Un dels reptes més importants de les empreses en el nostre temps és la recerca, el desenvolupament i l'acumulació de capital intel·lectual.

6. La voluntat de canvi

Finalment, el repte fonamental rau en la voluntat de canvi de l'empresari. La incapacitat per inventar el futur es deu al fet que no s'optimitzen els recursos i els sistemes de gestió de l'empresa, per la vulnerabilitat davant les noves normes del mercat, per no canviar polítiques profundament arrelades, per la falta d'esperit emprenedor i pel fracàs en la redefinició de les noves estratègies.

Penso i estic convençut que tenim un teixit empresarial, directius i tècnics capacitats per afrontar positivament tots aquests reptes. L'exemple de moltes de les nostres empreses amb èxit als mercats mundials és davant nostre. Només cal que s'escampi l'exemple, i que tots els estaments polítics, econòmics, socials i acadèmics contribuïm amb els ingredients necessaris per facilitar la tasca de l'empresari a fi de crear el brou de cultiu que faci fructificar pel món empreses amb èxit.

Santander

LLIURAMENTS EN LA PRIMERA VISITA

Missatgeria sostenible

L'empresa emergent Emakers és pionera en el lliurament de comandes en la franja horària 'after work', fins a les 10 del vespre

A. Cabanillas

Un dels cavalls de batalla de les botigues *e-commerce* és aconseguir que els seus lliuraments es facin d'una manera més efectiva i ràpida entre els seus clients. D'aquesta observació tres joves emprenedors van crear la companyia de missatgeria Emakers, pionera en el lliurament de comandes fins a les 10 del vespre. "Avui, més del 45% de les comandes no es lliuren en la primera visita que el missatger fa al domicili de l'usuari, ja que les empreses de missatgeria convencionals ofereixen horaris rígids i poc atractius –convenients– per al client", diu José Servat, cofundador d'Emakers.

A més de llançar la franja horària *after work* –de 7 h a 10 h del vespre–, Emakers ha creat una plataforma tecnològica mitjançant la qual es comunica via missatgeria electrònica i SMS amb el destinatari del paquet per acordar la franja horària de lliurament més adequada. "Hem aconseguit que el 95% dels nostres lliuraments es facin realitzin en la primera visita, cosa que redueix costos i, sobretot, millora la imatge dels clients: les empreses d'*e-commerce*", afirma Servat.

En la línia d'oferir un servei més dinàmic, la flota de vehicles de la *start-up* està composta per tricicles d'1,5 metres cúbics "amb una capacitat de càrrega molt similar a la d'una furgoneta, amb l'avantatge que a més permeten moure's de manera més ràpida per ciutats de molt trànsit com Madrid i Barcelona, sense gairebé llocs per aparcar", afegeix.

Entre la cartera de clients hi ha empreses com la Fnac o Stradivarius. Emakers, que ocupa actualment 50 persones, preveu tancar l'exercici actual superant les 300.000 comandes.

Els tricicles de la companyia ja operen avui a 13 ciutats de l'Estat –com Barcelona, Madrid, València, Bilbao o Sevilla, entre d'altres– així com a Londres.

DEFINIR LA PROFESSIÓ

Orientació professional

Aim-Solo ofereix els seus serveis a joves d'entre 15 i 20 anys

A. Cabanillas

Conscients que l'orientació professional dels joves continua sent una assignatura pendent en la majoria d'instituts i centres escolars de Catalunya, dos emprenedors del camp de la psicologia i dels recursos humans van llançar Aim-Solo, una de les empreses pioneres de l'Estat a oferir serveis de guia professional i acadèmica a joves d'entre 15 i 20 anys.

Sota una metodologia pròpia proven d'"analitzar els 360 graus de la persona per descobrir el professional que porten dins", explica Diego Delgado, cofundador d'Aim-Solo. "El nostre equip de professionals no només fa una entrevista personal amb el jove en qüestió, també amb els pares i altres familiars a fi de recollir tota la informació possible sobre les seves virtuts, intel·ligència i punts febles per definir quina professió, de les més de mil que existeixen, encaixa més bé amb ell", afegeix Delgado, que adverteix que els joves són gravats per després analitzar-ne el llenguatge no verbal.

Des dels seus inicis, ara fa dos anys, l'empresa ha prestat els seus serveis a més de 1.400 joves de diverses parts de Catalunya. "Treballem tant a través de diversos centres escolars com directament amb les famílies que sol·liciten els nostres serveis de manera particular", afegeix Delgado. "Per sort, els centres escolars i els pares estan començant a atorgar més valor a aquest tipus de serveis que, en molts casos, serveixen per frenar l'abandonament escolar", opina.

Ara estan obrint mercat a ciutats com Madrid, València, Sevilla i Bilbao, "on no hi ha companyies que estiguin treballant amb una metodologia tan efectiva com la nostra, sosté l'emprenedor.

Diego Delgado i Ester Morros, fundadors d'Aim-Solo, composta avui per 23 treballadors, que també ofereix serveis de *coaching* a directius i empreses.

Si eres una pyme somos tu mejor socio para crecer.

Programas de formación y empleo, ayuda a la internacionalización y soluciones para encontrar financiación, para el día a día y para el futuro, para hacer negocios aquí y en el extranjero.

Entra en www.santanderadvance.com y descubre todo lo que podemos ofrecer a tu pyme.

Santander Advance
un banco para tus ideas

Les empreses de l'Ibex guanyen 6.500 milions

Destaca el Santander amb 1.303 milions fins al març

MADRID Efe

Les empreses que actualment componen el principal selectiu de la borsa espanyola, l'Ibex 35, van guanyar 6.534,4 milions d'euros en el primer trimestre del 2014, el 7,1% menys que en el mateix període del 2013, quan van deixar enrere els números vermells soferts un any abans. Entre aquestes empreses destaca Banco Santander, que va al capdavant amb 1.303 milions de beneficis i una pujada del 8,1%.

Segons les dades publicades per les companyies, les empreses de l'Ibex 35 han registrat guanys de forma consecutiva des del primer trimestre del 2013, ja que van tancar el 2012 amb unes pèrdues conjuntes de 6.390 milions d'euros. D'aquesta manera i just fa un any, les cotitzades reprenien els beneficis i guanyaven 7.033,89 milions d'euros.

Segons les dades de mercat, ha pesat en el balanç les pèrdues que han tingut algunes companyies com ArcelorMittal, que han ascendit a 148,5 milions d'euros en el primer trimestre de l'any; les de FCC, de 31 milions, i les d'IAG, de 184 milions d'euros. Al contrari, han destacat els guanys del fabricant d'aerogeneradors Gamesa, que va registrar un benefici de 17 milions d'euros, més del doble (143%) respecte al mateix període del 2013.

EMILIA GUTIÉRREZ/ARXIU

Emilio Botín, president de Banco Santander

Els beneficis de les empreses de l'Ibex en el primer trimestre baixen un 7,1%

Tenint en compte les mateixes dades, si fa un any,onze de les cotitzades de l'Ibex van obtenir resultats menors que un any abans, en aquest primer trimestre la xifra ha assolit 17 companyies. Entre aquestes destaquen grans valors com Telefónica o BBVA, els beneficis de les qual s'han reduït el 23,2% i el 64,1%, respectivament. De la resta d'entitats financeres, el Popular també ha vist com es reduien els seus guanys el 39,4%; mentre que Sabadell els ha pujat el 59%; Bankia (BFA-Bankia) el 17,4%; i Bankinter, el 19%, en tant que el Santander ho ha fet en el 8,13 %.●

La troica creu que el rescat de Xipre va bé, però encara hi veu riscos

BRUSSEL·LES Efe

La Comissió Europea, el Banc Central Europeu i el Fons Monetari Internacional van considerar ahir que el programa econòmic d'assistència financera a Xipre avança pel bon camí, però alerten que encara persisteixen riscos relatius a l'alt atur i a la contracció del crèdit.

"L'aplicació completa i oportuna de les polítiques continua sent essencial perquè el programa tingui èxit, atesos els alts riscos que encara hi ha", constata la troica en un comunicat publicat després de la quarta revisió del programa d'assistència a Xipre, de 10.000 milions d'euros.

La troica entén que els objectius fiscals per al primer trimestre s'han complert amb un marge considerable, com a reflex d'una evolució dels ingressos millor de la que s'esperava i d'una execució pressupostària prudent. "S'han aconseguit progressos en la recapitalització i la consolidació del sector de cooperatives de crèdit, i els bancs estan avançant amb els seus plans de reestructuració", afirmen els creditors internacionals.

"Això ha permès una important liberalització de les restriccions de pagament nacionals, en línia amb el full de ruta del Govern. Les autoritats també avancen en l'aplicació de l'agenda de reformes estructurals", afegeixen.●

Pedro Nueno

Sobrevivint

Fa unes setmanes vaig tenir l'oportunitat d'assistir a un dels actes de la celebració del primer centenari de l'empresa Puig. És una empresa familiar excel·lent i hi havia membres de tres generacions de la família, executius, clients, proveïdors, en un ambient únic i especial perquè complir cent anys no és una cosa habitual. Però el tema m'ha portat a pensar en altres empreses que hagin complert cent anys o més i veure si tenen res en comú. Al senyor King Camp Gillette se li va acudir el 1901 posar-se a fabricar fulles d'afaitar a Amèrica. Veig que 113 anys més tard jo utilitzo fulles d'afaitar Gillette a Espanya. A prop de les fulles d'afaitar hi ha un tub en el qual hi posa Colgate. Ves per on va ser William Colgate qui va muntar una fàbrica de sabó a Amèrica (ell era anglès) i gràcies a la guerra del 1812, que va impedir la importació de sabó als EUA, la seva fàbrica va fer un salt endavant i no va parar de créixer en 200 anys. I del sabó a altres coses.

Després de les Gillette i el Colgate si puc m'agrada esmorzar cereals i moltes vegades veig Kellogg's. Doncs resulta que Will K. Kellogg va ser qui en va tenir la idea el 1906, fa 108 anys. Per dinar o sopar m'encanta la sopa. Josep Campbell va decidir enllaunar sopa amb el seu nom el 1898 i encara hi és, vent en popa 116 anys més tard (ell, no les seves sopes). Sembla que la primeria del segle que va començar el 1900 va propiciar la iniciativa emprenedora. I si aquests emprenedors tenien èxit podien comprar-se una Harley Davidson a partir del 1903 (empresa llançada per William Harley i els tres germans William, Arthur i Walter Davidson), o un Rolls Royce a partir del 1904 (gràcies a Charles Rolls i Henry Royce), o si no arribaven a tant, un Ford, des del 1903, gràcies a Henry Ford. Però si a Espanya naixia Puig, a França Gabrielle (Coco per als amics) Chanel obria fa 100 anys una petita botiga a Deauville per vendre els seus dissenys de moda.

Hi ha centenars d'empreses així. Òbviament van néixer gràcies a emprenedors que sols o en equip van descobrir una oportunitat en forma d'una cosa que la gent necessitava o, simplement, volia comprar-se. El consumidor és algú una mica estrany. No funciona amb una lògica fàcil de predir. D'alguna manera s'ha d'identificar amb el producte, i si aconsegueix això, queda fidelitzat. Això va donant a l'empresa una creixent participació de mercat. El consumidor va trobant més abundància del seu producte i això li confirma l'associació que hi ha fet i continua fidel. Però a mesura que passen els anys molts emprenedors o empreses ja existents pensen: i per què no ho copiem, això? La còpia és la manera fàcil de llançar un producte. I la idea sol ser: "Fem el mateix, el traiem més barat al mercat i quan creixem apugem el preu i ens forrem".

> Des del principi aquestes empreses sabien que "un bon producte és global"

Aquestes empreses de més de cent anys han hagut d'anar renovant contínuament el seu producte i entre aquesta innovació contínua i la seva àmplia presència han retingut el seu client. També es veu que des del principi, aquestes empreses sabien que "un bon producte és un producte global". En un supermercat xinès hi ha Gillette, Colgate, Kellogg's, i en un bon centre comercial, Puig i Chanel. L'altre dia vaig pujar a la Xina en un ascensor Otis, encara que no s'assemblava als que va inventar Elisha Otis el 1852 a Amèrica. La majoria dels emprenedors van posar el seu nom a la seva empresa (compromís). Sembla doncs que cal innovar diàriament, guanyar participació de mercat, cobrir el món i aconseguir que el consumidor vegi aquesta marca com una cosa seva, còmoda, segura, com quan ens posem Ketchup Heinz (llançat per Henry J. Heinz fa 124 anys). I atenció amb llençar els preus. Això no té futur.

Acció Solidària Contra l'Atur
Fundació Privada

Riera Sant Miquel, 1 bis, 3r 2ª
08006 Barcelona
Telèfon: 93 217 02 88
accio@pangea.org
www.acciosolidaria.cat

Convocatòria 2014

5 PRÉSTECS EXTRAORDINARIS DE
30.000€ SENSE INTERESSOS
PER NOUS PROJECTES EMPRESARIALS QUE CREÏN OCUPACIÓ

Període d'inscripció fins el 30 de juny 2014 · *Consultar les bases al nostre Web:* www.acciosolidaria.cat

Economia

IBEX	LONDRES	NOVA YORK	PETROLI	DÒLAR/EURO	IEN/EURO
1,23%	0,65%	0,06%	102,77	1,3138	137,74

Canvis en el transport amb avió

Iberia claudica davant de l'AVE i anuncia canvis al pont aeri

La companyia estudia rendibilitzar la ruta amb l'operativa d'Iberia Express

PEDRO MADUEÑO / ARXIU

Una ruta esllanguida. Un passatger es disposa a facturar a la terminal del pont aeri a Barcelona, que es va ressituar a la T1 un cop inaugurada

AINTZANE GASTESI
Barcelona

Sis anys i gairebé set mesos després de la inauguració de la ruta d'alta velocitat entre Barcelona i Madrid, Iberia claudica davant el poder del tren i ahir va anunciar que busca alternatives per al pont aeri, que havia arribat a ser una de les rutes més rendibles del món i avui s'esllangueix a l'ombra de l'AVE. Luis Gallego, president executiu de l'aerolínia del grup IAG, va anunciar la nova estratègia d'Iberia en el viatge inaugural de la represa de la ruta a Montevideo. "Estem estudiant alternatives per al pont aeri", va afirmar Gallego, que estudia opcions que van des de reduir capacitat fins a deixar la ruta en mans d'una filial, Iberia Express o Air Nostrum, passant per abaixar tarifes. "Creiem que el pont aeri val la pena, però també volem deixar de perdre diners", va afirmar en declaracions recollides per Europa Press.

Segons les últimes dades de Renfe, en el primer semestre del 2014 el tren d'alta velocitat va assolir el 61% de la quota de la ruta entre Barcelona i Madrid, en la qual va transportar més d'1,7 milions de passatgers, un 9,3% més que l'any anterior. La resta, poc més d'un milió de passatgers, es va repartir entre Iberia, que segons consta al web d'Aena va sumar prop de 500.000 passatgers, i Vueling, que té set freqüències diàries. Air Europa, amb dos vols diaris, només té una presència testimonial.

EL TREN S'IMPOSA

L'AVE té una quota superior al 60% en la ruta entre Barcelona i Madrid

VIATGERS ENFEINATS

Més de la meitat del trànsit del tren d'alta velocitat és de negocis

"A IAG tenim vols entre Barcelona i Madrid amb el pont aeri tradicional d'Iberia i amb les connexions de Vueling", va argumentar Gallego. De fet, entre Iberia i Vueling sumen fins a 22 freqüències en cada sentit i prop d'un milió de passatgers. Encara que els costos d'Iberia són molt per sobre dels de la *low cost*. De fet, la nova estratègia respondria a una visió global del grup IAG, el primer executiu del qual, Willy Walsh, està entossudit a aconseguir que Iberia torni a la rendibilitat.

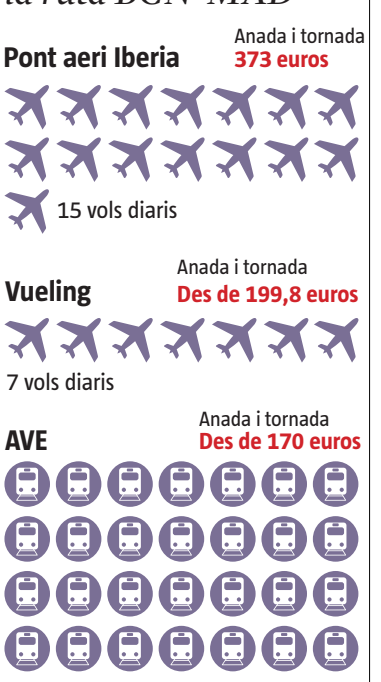
A l'agost, la demanda d'Iberia va obtenir un repunt del 4%, encadenant dos mesos consecutius de pujades i acumulant un creixement positiu del 0,6% durant els vuit primers mesos de l'any respecte al mateix període del 2013, segons va informar ahir IAG a la CNMV. La recuperació d'Iberia va influir en el trànsit del grup aeri, hòlding al qual també pertanyen British Airways (BA) i Vueling, que va aconseguir transportar 51,4 milions de passatgers fins a l'agost del 2014, un 17,6% més.

Des d'Iberia es reconeix que la principal causa de la pèrdua de trànsit del pont aeri ha estat el tren d'alta velocitat, que ha *conquerit* un gran nombre de viatgers de negocis. "La quota de viatgers business de l'AVE és del 55%; molts el prefereixen per la seva productivitat, perquè permet continuar comunicat i treballant durant el temps que dura el viatge", apunta Marcel Forns, director general de Gebta, l'associació d'agents de viatges de negocis. Tot i així, destaca que "el gran impuls del tren no es va produir fins que Renfe va llançar una agressiva campanya comercial que oferia millors preus". De fet, va ser el febrer del 2013, fa poc més d'un any i mig, i ha resultat el cop de gràcia definitiu a l'actual model de pont aeri d'Iberia.

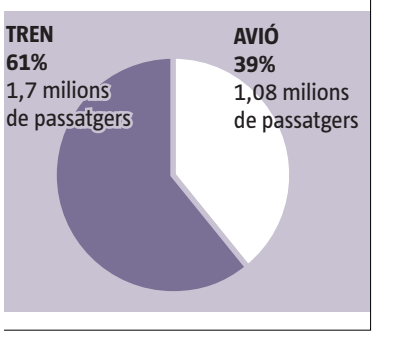
"La quota de mercat és similar a la d'altres rutes europees amb un alt factor de clients de negocis, i a Europa la tendència és promoure la intermodalitat. En un sistema de connexió entre tren i avió, hi guanyarien tots dos perquè el client és el mateix, que decideix en funció del moment o necessitat puntual", argumenta Forns. "Per al client de negocis la ubicació de la reunió és capital, i també valora l'opció de fer *networking*, una pràctica habitual en el pont aeri", afirma. Luis Gallego va explicar ahir que Iberia va fer durant l'agost una prova pilot del bitllet combinat que permetrà realitzar trajectes que enllacen el passatge en trens d'alta velocitat (AVE) amb les rutes aèries de la companyia. Aquesta iniciativa ja s'ha testat en viatges des de Saragossa, Valladolid, Sevilla, Còrdova i Màlaga.

El president de l'aerolínia va explicar que aquest nou producte s'emmarca en l'objectiu de potenciar el centre de connexions de la T4 de Barajas.●

El tren s'imposa en la ruta BCN-MAD



QUOTA FINS AL JUNY DEL 2014



FONT: **Iberia, Renfe i Vueling** LV

Ryanair torna a Madrid i estudia licitar per Aena

Ryanair preveu transportar 5 milions de passatgers a l'aeroport Adolfo Suárez Madrid-Barajas el 2015, un 25% més en relació amb els 4 milions d'aquest any, gràcies a la incorporació de nou rutes en la programació per al pròxim estiu i a l'increment de freqüències en unes altres 13 destinacions, segons va anunciar ahir el director general de màrqueting de la companyia, Kenny Jacobs. La *low cost* irlandesa va reduir dràsticament la seva presència a Madrid després de la pujada de les taxes d'Aena l'estiu del 2013. Ara, amb la congelació dels impostos aeris, la companyia opta per tornar a oferir noves rutes. L'estiu del 2015, la companyia de baix cost irlandesa volarà des de Madrid a Berlín, Bucarest, Bratislava, Bremen, Colònia, Eindhoven, Fes, Varsòvia i Vílnius i, en paral·lel, tretze rutes incorporaran freqüències addicionals fins a operar 40 rutes des de Madrid, per 39 que tindrà a Barcelona. Pel que fa a la privatització del 49% d'Aena, Jacobs va assegurar que Ryanair continua interessada en el procés. La companyia està analitzant els plecs del concurs i, segons Jacobs, disposa de prou temps perquè el seu president, Michael O'Leary, juntament amb el consell, prengui una decisió sobre això abans del límit del 23 de setembre.

PODEU AMPLIAR AQUESTA INFORMACIÓ AL WEB
www.lavanguardia.com

Economia

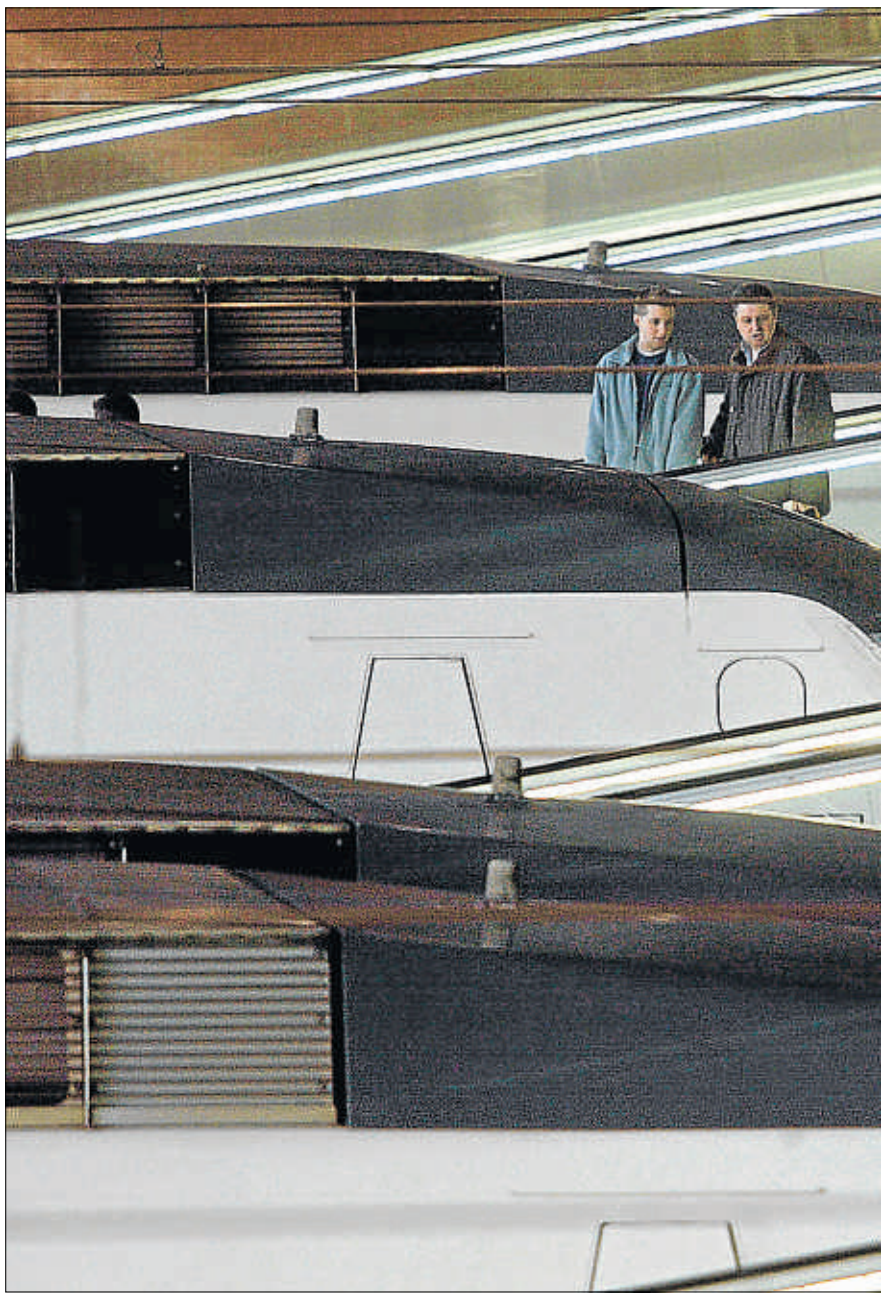
VARIACIÓ SETMANAL

IBEX	LONDRES	NOVA YORK	PETROLI	DÒLAR/EURO	IEN/EURO
0,08%	0,61%	0,55%	109,4	1,369	138,98

El transport de viatgers a Espanya

L'AVE alça el vol

El tren s'imposa a l'avió gràcies als ajustos de les tarifes, les prestacions per a viatgers de negocis i les noves rutes de lleure i turisme



AINTZANE GASTESI / ÓSCAR MUÑOZ
Barcelona

L'alta velocitat espanyola, amb línies de difícil –si no impossible– sosteniment comercial i amb multimilionaris projectes d'expansió en curs o en suspens, dóna els primers resultats positius davant el seu principal competidor. Amb l'entrada del 2014, el ferrocarril de llarga distància, que inclou l'AVE, ha superat l'avió en nombre de passatgers de rutes internes del país. En el primer trimestre va transportar 6,20 milions de viatgers, davant els 5,96 milions que van volar. Així, el tren va concentrar el 51% del mercat, davant el 49% de l'avió. En aquest període, el primer va créixer un 14,6% respecte a la mateixa etapa del 2013, mentre que el segon va caure un 4,4%.

Diversos factors expliquen el fenomen. D'una banda, el tren està traient partit a la política comercial agressiva que Renfe va iniciar el febrer de l'any passat ajustant les seves tarifes, cosa que va suposar rebaixes significatives. El bitllet general es va retallar en un 11% i es van crear abonaments i descomptes amb rebaixes de fins al 70%. Així, el primer any d'aplicació d'aquestes mesures, l'ocupació va créixer un 12,3%, cosa que va permetre captar 2,8 milions de clients nous. Aquesta tendència ha continuat amb alces significatives tot el trimestre. L'última dada oficial, la de març, indica un creixement del ferrocarril del 9,25% respecte al mateix mes del 2013. En canvi, l'avió continua perdent pistonada, amb una caiguda de l'1,9%.

El nivell de serveis del ferrocarril de llarga distància s'adapta perfectament a les demandes dels passatgers de negocis, principals clients de rutes com la que uneix Madrid-Barcelona i altres europees, com la París-Brussel·les o la París-Londres. "El tren permet a les empreses gestionar millor el temps i la productivitat dels seus professionals durant el desplaçament, encara que duri més", assegura Marcel Forns, director general de Gebta, associació d'empreses de viatges de negocis. Forns destaca que el tren "permet treballar i estar connectat contínuament, avantatges que l'avió està intentant retallar".

Les aerolínies es troben en ple procés per adaptar els seus serveis a les necessitats dels viatgers de negocis, sobretot a través de la tecnologia. Nous serveis com el *fast track*, l'embarcament preferent a les primeres places de l'avió, utilització d'aparells electrònics durant tot el vol i fins i tot

ZONA FERROVIÀRIA

El tren es mostra molt competitiu en els viatges de fins a tres hores de durada

LA RESPOSTA AÈRIA

Les aerolínies assagen nous serveis adaptats a passatgers que volen per feina

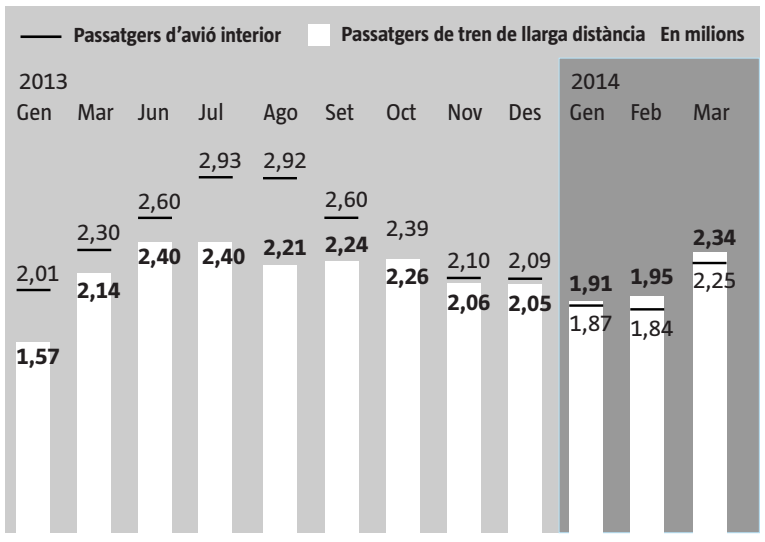
connexió wi-fi per utilitzar internet "estan pensats per reduir els temps d'espera a l'aeroport i a facilitar la feina a bord", explica Julio Rodríguez, director comercial de Vueling. Rodríguez defensa que l'avió, davant el tren, "és més ràpid i ofereix més opcions". Tot i així, assegura "que hi ha demanda per als dos mitjans" i aporta una pràctica habitual entre viatgers de negocis en rutes com la de Barcelona-Madrid: el viatger que va en tren per preparar la jornada i torna amb avió per arribar abans a casa.

Sens dubte, els preus hi ajuden. Des de la seva posada en servei, el 1992, l'AVE havia estat un mitjà de transport elitista. El tren per a trajectes llargs, que històricament s'associava a les classes populars i que feia dècades que estava semioblidat –a causa del domini del cotxe–, va renéixer en un format de luxe i, en canvi, l'avió, que a Espanya va estar només a l'abast de selectes minories, es va obrir a amplis públics, principalment després de l'extensió de les *low cost*, que van rebentar les tarifes i van obligar a aplicar rebaixes en totes les rutes.

Així, l'alta velocitat durant molts anys ha crescut, sobretot, gràcies als viatges per motius de feina en els quals, més que el preu, el que compta és la comoditat de desplaçar-se entre els centres de les ciutats i poder-hi treballar a bord. I encara que el viatge estricte duri més, en conjunt, resulta més confortable i productiu. El paradigma és la ruta Barcelona-Madrid, la més transitada del país. Però Renfe també està potenciant altres trajectes amb clients més turístics o de lleure (vegeu pàgina següent).

La majoria d'estudis sobre el tren d'alta velocitat fixen en tres hores la durada màxima del viatge perquè sigui competitiu davant l'avió. Segons la Unió Internacional de Ferrocarrils (UIC) aquest valor comprèn distàncies entre 300 i 600 quilòmetres a velocitats de 180 a 320 km/h. Hi ha exemples destacats, com el París-Brussel·les, de 310 km i hora i

El passatge del tren de llarg recorregut a Espanya supera el de vols nacionals



Grans rutes ferroviàries

FONT: INE/UIC LA VANGUARDIA

Bitllet Lleida-Pequín

Segons s'explica a l'informe d'Amadeus *El viatge amb tren el 2020*, actualment hi ha a Europa 14 aeroports que connecten directament amb línies de tren d'alta velocitat, una tendència que es generalitzarà en els propers anys. Encara que a Espanya, ni Barajas ni el Prat no tenen accés al tren d'alta velocitat, les aerolínies han començat a col·laborar amb Renfe per vendre bitllets combinats. Emirates ha firmat un acord amb l'operador ferroviari per captar passatgers per alimentar els seus vols, que surten des dels dos aeroports principals. L'acord de viatge combinat permetrà a un passatger comprar, per exemple, un bitllet entre Lleida i Pequín de l'aerolínia, que inclou un trajecte de Renfe i els dos vols amb connexió a través de Dubai.

EL FERROCARRIL EL 2020, SEGONS AMADEUS

Creixement
El trànsit ferroviari de llarga distància creixerà un **21%** (**2,2%** anual) a Europa

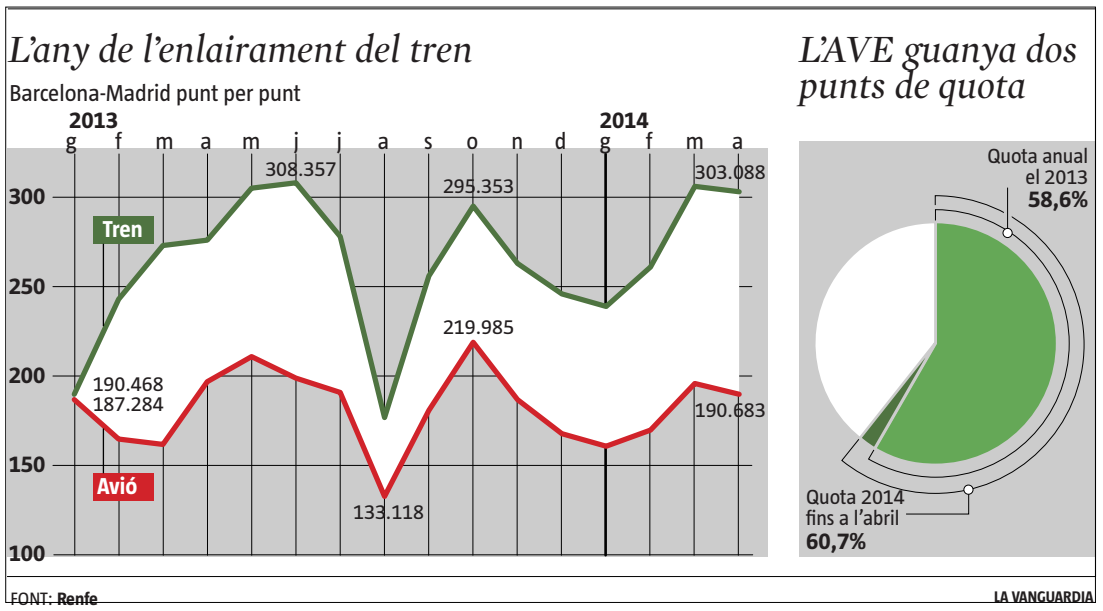
Més alta velocitat
El **34%** dels viatgers aniran en alta velocitat. El creixement serà del **6%** cada any

Menys dinàmic a Espanya
A Espanya, el tren de llarg radi creixerà un **0,5%** anual. L'AVE es comportarà millor i el 2020 tindrà un **57%** de quota enfront de l'avió

Les claus del futur
Liberalització, noves línies i **col·laboració** amb el sector aeri

El mitjà de moda. El tren veloç encara té molt marge de creixement

DANI DUCH / ARXIU



El capital privat apunta a la ruta Barcelona-Madrid

La liberalització podria elevar la quota ferroviària al 75%

A. GASTESI / Ó. MUÑOZ
Barcelona

L'AVE ha revolucionat la ruta Barcelona-Madrid. Des que va entrar en servei, el febrer del 2008, el tren veloç ha anat guanyant quota de mercat en els trajectes punt a punt (excloent els viatgers que utilitzen les estacions intermèdies) fins a, el 2012, superar l'avió per primera vegada en un any complet. Aquell any va captar el 51,2% del passatge. El 2013 va créixer fins al 58,6% i des que va començar el 2014 –fins a l'abril–, es troba al 60,7%.

L'enlairament definitiu del tren podria venir de bracet de la liberalització que prepara el Govern espanyol i que, segons les últimes previsions, arrencarà aquest semestre perquè pugui ser efectiva el 2015. L'entrada d'un competidor privat de Renfe podria provocar una ampliació de l'oferta. Hi ha camp, perquè ara hi ha 28 freqüències diàries per sentit amb una ocupació mitjana del 85%. I també una nova baixada de tarifes. No en va, entre les propostes que s'estudien hi ha la creació d'un servei de tren *low cost*. Al sector s'estima que, en cas que sigui així, el ferrocarril podria assolir el 75% de quota.

Tres aerolínies operen la ruta entre Barcelona i Madrid: Iberia, Vueling i Air Europa. Una ruta que, malgrat haver perdut quota, té gairebé 30 freqüències diàries entre les tres companyies. El pont aeri (Iberia), tot i haver perdut gairebé la meitat de servei els últims anys, segueix sent una opció operativa sobretot en les hores punta del matí. Tot i així, va perdre gairebé 300.000 passatgers el 2013, un 20% del tràfic, després del canvi tarifari de l'AVE. Tot apunta que el tren seguirà guanyant pes entre Barcelona i Madrid, una ruta en la qual dues terceres parts dels viatgers ho són per feina. En d'altres el turisme pot matisar les estadístiques en la temporada estival a favor de l'avió.●

Rutes transversals per guanyar viatgers

A més dels tres corredors ferroviaris principals –els que uneixen Madrid amb Barcelona, amb Sevilla i amb València–, Renfe està potenciant recorreguts més llargs, transversals, amb una clara orientació turística i d'oci, en què l'avió és el mitjà dominant. El més destacat és el Catalunya-Andalusia, que uneix les ciutats de les dues comunitats sense parar a Madrid, que es va estrenar el 2009. L'any passat va tenir 1,1 milions de viatgers (l'avió en va sumar 1,9 milions). Altres exemples són el Catalunya-País Basc, amb gairebé mig milió de passatgers, i el Catalunya-Galícia. amb 376.000, els dos en part per vies d'alta velocitat.

El pont aeri d'Iberia va perdre gairebé 300.000 passatgers el 2013 amb el canvi tarifari de l'AVE

mitja de viatge, que ha relegat l'avió a anècdota. Altres amb quotes per sobre del 75% són la connexió entre la capital francesa i Lió, de 430 km, la primera ruta veloç que va tenir França, estrenada el 1981, i que es fa en dues hores. O la que la uneix amb Londres, per l'eurotúnel, de 494 km, plenament operativa des del 2007 i que triga dues hores i quart. L'AVE Madrid-Sevilla (471 km en dues hores i 20 minuts) i el tren d'aquest tipus més antic de tots, el Tòquio-Osaka, del 1964, que necessita dues hores i mitja per recórrer 515 km, són també entre els que tenen més quota davant l'avió.

Sens dubte, el tren d'alta velocitat és el mitjà de transport de moda a Europa. I no només en els mercats nacionals, també en les connexions entre països. "A Europa s'estudia com distribuir bitllets de les diferents companyies nacionals en altres mercats", explica Íñigo García-Aranda, d'Amadeus España. "Si als mercats interiors competeix de tu a tu amb l'avió –afegeix–, aquesta tendència supera fronteres". Aquesta plataforma de reserves estima que, el 2020, el tren veloç transportarà 461 milions de passatgers, un 44% més dels que van viatjar el 2013. L'estudi d'Amadeus *El viatge amb tren el 2020* afirma que la cooperació entre les mateixes companyies ferroviàries impulsarà el trànsit transfronterer, que el 2011 només suposava el 6% del total.●

@ FEU SERVIR L'AVE O L'AVIÓ EN ELS VIATGES BARCELONA-MADRID? **www.lavanguardia.com/participacion**

Membre adscrit al Col·legi d'Administradors de Finques de Barcelona AICAT N.2064

LLOGUER: COBRAMENT GARANTIT

Consulti les condicions contractuals

FORCADELL
Consultors Immobiliaris des de 1958
Administradors de Finques de referència a Catalunya
934 965 405
administraciolloguers@forcadell.cat
www.forcadell.cat
OFICINES
Barcelona • Granollers • Palma de Mallorca • Sevilla
SERVEIS DEL GRUP
Comercialització d'Habitatges • Immobiliària d'Empresa • Gestió Immobiliària • Consultoria Immobiliària • Corredoria d'Assegurances • Assessoria Jurídica Immobiliària • Oficina Tècnica Immobiliària

AUTOMOBILISME RELLEU A LA 'SCUDERIA'

Ferrari busca el seu ADN

Relleu de Montezemolo per recuperar els triomfs a l'F-1

EUSEBIO VAL
Roma. Corresponsal

El *cavallino rampante* no pot trair el seu mite. "Ferrari ha de vèncer a la pista; és part del seu ADN". Amb aquest principal argument, entre genètic i esportiu, va justificar ahir Sergio Marchionne la sortida de Luca Cordero Di Montezemolo de la presidència de Ferrari, després d'un període de 23 anys al capdavant.

El decebedor rendiment dels bòlids vermells al Gran Premi d'Itàlia, diumenge passat a Monza, va esgotar la paciència de Marchionne, el màxim responsable del grup Fiat, que ara també ocuparà la presidència de la prestigiosa filial de Maranello. Aquest executiu agressiu, després de sanejar el gegant automobilístic i de donar vida a la fusionada Fiat Chrysler Automobiles (FCA), que sortirà a borsa a Nova York el pròxim 13 d'octubre, no podia permetre gaire temps més que Ferrari tingués un paper de segona fila en la fórmula 1. El títol se'ls resisteix des de fa sis anys, malgrat tenir un pilot excepcional com Fernando Alonso. "És el més fort en cursa", va emfatitzar Montezemolo.

Amb Montezemolo com a president, Ferrari ha guanyat 14 títols, 8 dels quals com a constructor. Però els últims anys han es-

RESIGNACIÓ

"No serà una gran temporada, però no ens torturem", diu Sergio Marchionne

RECONEIXEMENT

"Fernando Alonso és el més fort en cursa", reconeix el president sortint

tat un calvari. El campionat se'ls ha escapat unes vegades pels pèls i unes altres de manera molt clara. Marchionne va ser sincer en dir que hi ha un problema de motor, que no és competitiu, i que costarà de resoldre'l. "No crec que aquesta sigui una gran temporada per a Ferrari", va advertir, "però no ens torturem".

La defenestració de Montezemolo, que es materialitzarà el 13 d'octubre, no és un recanvi qualsevol en l'àmbit empresarial italià. Es tracta d'un executiu molt conegut, amb carisma i glamur, un home que fins i tot va tenir ambicions polítiques quan es va veure que l'era berlusconiana arribava a la fi. Montezemolo va dirigir ell mateix, durant uns anys, el grup Fiat i també va ser president de Confindustria, la gran patronal italiana. A la conferència de premsa de Maranello els periodistes van preguntar diverses vegades per la liquidació que cobrarà. Al cap d'unes hores, Fiat la va fer pública. D'una banda, 13,7 milions d'euros repartits en 20 anys. D'una altra, 13,2 milions abans de l'1 de gener del 2015. En total, 26,9 milions.

Davant les notícies d'un agre xoc personal entre els dos executius es van esforçar a oferir la imatge contrària, de concòrdia i col·laboració. Van abundar les bromes, tret de l'inici, quan Montezemolo va recordar Emilio Botín, el desaparegut president del Banco Santander, principal patrocinador de Ferrari. "Era un gran amic personal i gran amic de Ferrari", va dir el president sortint.

Montezemolo no va voler entrar en les conjectures sobre si serà nomenat president d'Alitalia. S'estudia el seu nom pels seus excel·lents contactes internacionals ara que la companyia italiana s'ha aliat amb l'àrab Etihad.

Respecte al futur de Ferrari, Marchionne va excloure que pensi integrar-se a FCA. "No hi ha la més mínima intenció –va dir–, Ferrari va néixer i morirà italiana. Si res es produís fora d'aquesta fàbrica seria obscè, totalment inconcebible".●

GIORGIO BENVENUTI / EFE

Luca Di Montezemolo va anunciar el seu comiat

GRÀCIES A LA SELECCIÓ ESPANYOLA, ELS CLIENTS DE LA
GENERACIÓ one
JA GAUDEIXEN D'UN 16% DE DESCOMPTE
Contracta abans del 14 de setembre a www.generaciononeendesa.com i beneficia't tu també d'aquesta oferta.*
ENCARA HI ETS A TEMPS!
generaciononeendesa.com
* 10% en el termini fix per sempre i 6% extra durant 12 mesos gràcies als partits que ha guanyat la Selecció Espanyola de Bàsquet.
FIBA Basketball World Cup Spain 2014
24 seleccions, 80 partits, totes les estrelles del bàsquet mundial
endesa

El decàleg de l'emprenedor

L'àrea d'Assessorament Empresarial de Bizbarcelona, organitzada per Barcelona Activa, proporciona als futurs empresaris les claus de l'èxit a l'hora de posar en marxa un negoci

ACTIVITAT A L'ESPAI D'ASSESSORAMENT EMPRESARIAL DE L'EDICIÓ DE 2013 DE BIZBARCELONA
BARCELONA ACTIVA

ELS ERRORS más habituals

1. Una empresa inviable
L'emprenedor sovint no preveu que els primers mesos treballarà sense cobrar, ja que molts clients paguen a 60-90 dies. Cal un coixí per aguantar al principi, sobretot si s'han de pagar sous de treballadors

2. Mals companys de viatge
Moltes empreses tanquen perquè els socis no s'entenen. Es recomana fer un pacte de socis per deixar clar com s'entra, com es treballa i, en especial, com se surt del negoci

3. Sobreestimar les vendes
Compte amb l'excés d'optimisme: tenir experiència en un mercat no sempre garanteix començar el nou projecte amb clients. La gent sovint compra per la marca, no pel venedor

4. Un producte 'massa' perfecte
A vegades no es tracta de tenir el millor producte, sinó de tenir el producte que el client vol. S'ha donat el cas de productes massa innovadors que, ara per ara, no tenen sortida

ANDREU MAS

Bizbarcelona, el saló per a pimes, emprenedors i autònoms que se celebrarà els dies 4 i 5 de juny al recinte de Montjuïc de Fira de Barcelona, és un punt de trobada per a empreses que desitgen créixer, accelerar el seu negoci; però també reunirà recursos, serveis i entitats que donen suport als futurs empresaris de la ciutat. Barcelona Activa –que durant tot l'any gestiona el Centre de recursos per emprendre, així com programes i accions formatives orientades als emprenedors–, organitza de nou en el marc de Bizbarcelona la seva àrea d'Assessorament Empresarial, en la qual els interessats poden resoldre dubtes i coneixen les claus de l'èxit. Amb l'assessorament expert, els tècnics ajuden a emprendre sense cometre errors.

UNA BONA IDEA DE NEGOCI

La idea de negoci és sempre el primer pas. "Pot sorgir d'una experiència o formació prèvia. O d'un *hobby*. O també es pot comprar una idea que ja funciona –el model de la franquícia– o agafar una tendència que s'ha desenvolupat en un altre territori i portar-la al teu", explica Xavier Dumont, responsable del Centre de recursos per emprendre de Barcelona Activa, qui, tanmateix, adverteix que "una idea no val res sense viabilitat econòmica i financera".

LA CLAU: EL 'BUSINESS PLAN'

El pla d'empresa serveix per demostrar aquesta viabilitat. "Tu pots tenir una idea de negoci, però, fins que no la plasmes sobre el paper, no te'n adones de moltes coses. És molt important que la persona pensi", comenta Marta Martí, tècnica de creació d'empreses de Barcelona Activa.

BARCELONA ACTIVA AJUDA ELS EMPRENEDORS DURANT L'ANY
BARCELONA ACTIVA

AJUDA empresarial

Més d'una vintena d'entitats resoldran els dubtes dels emprenedors a l'Espai d'Assessorament Empresarial organitzat a Bizbarcelona per Barcelona Activa. L'espai, de lliure accés, oferirà informació especialitzada sobre finançament i gestió empresarial; vendes; comunicació 2.0; innovació en productes i serveis; i noves oportunitats i tendències. La inscripció al saló ja es pot tramitar a través del web (www.bizbarcelona.com), amb un cost més econòmic que si l'entrada s'adquireix in situ

El pla d'empresa, de fet, pot esdevenir una condició si es busca finançament extern.

UN FINANÇAMENT A MIDA

"És important que l'emprenedor es plantegi quin finançament vol i per a què el vol: no és el mateix demanar un préstec que anar a buscar un *business angel*: l'inversor busca una cosa i el banc en busca una altra", diu Dumont. Ara per ara, les principals fonts de finançament són els préstecs –amb aval o sense– i la inversió privada, mitjançant els FFF (*Friends, Family and Fools*, 'amics, família i bojos') i, en projectes tecnològics, els *business angels*.

LA FORMA JURÍDICA DE L'EMPRESA

Un altre moment crític per als nous emprenedors és el d'escollir la forma jurídica de l'empresa. "No és el mateix tributar per IRPF que per impost de successions. Escollir una forma jurídica errònia et pot portar molts problemes", preveu Martí.

SECTORS EMERGENTS I TRADICIONALS

Els projectes vinculats a les noves tecnologies són els que gaudeixen avui dia de millor fama, però és important entendre que també els negocis tradicionals poden tenir èxit, sobretot si se sap com arribar al client: "Es tracta de buscar un nínxol concret que et permeti poder viure; potser amb menys vendes, però amb més valor", manté Dumont. Entre els sectors innovadors, hi ha el de l'*e-commerce* ('comerç electrònic'), "que, a priori, requereix una inversió inferior, però que, per a què pugui funcionar, és necessari fer una despesa important en publicitat, una condició que molta gent no té en compte", afegeix, Martí.

LA IMPORTÀNCIA DE LA FORMACIÓ

"Per muntar un negoci no necessites tenir un MBA. Si el tens, en alguns casos t'ajudarà molt; i, en altres, no tant. El que és important és que la persona tingui uns coneixements mínims sobre determinades temàtiques", explica Dumont. "Un emprenedor –rebla Martí– ha d'estar formant-se sempre. Ha d'estar al dia de les novetats en matèria de legislació. Cal saber de formes jurídiques; tenir nocions de fiscalitat. Ha de saber quins tributs hi ha; saber sobre llicències... No cal tenir massa coneixements, però sí una mica d'idea de tot". Aquest punt és especialment important en l'actualitat, quan molts dels nous emprenedors no ho són per vocació, sinó per necessitat: gent que decideix capitalitzar l'atur o tirar d'estalvis per llençar-se a la piscina davant la impossibilitat de trobar una feina. I no és gens aconsellable emprendre sense tenir nocions de res.