

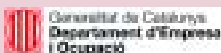
any: 14
número: 159
maig de 2011

 Consell General de Cambres de Catalunya

INFORMATIU COMERÇ



**La clau
és la gestió**

Edició:**Difusió controlada per:****Col·laboració:****Consell editorial:**

Narcís Bosch
Joan Josep Sardà
Rafel Castells
Maria Segarra
Josep Alegret

Director

Josep-Francesc Valls

Cap de redacció

Pelayo Corella

Redacció

Vanessa Pérez
Robert Valls

Fotografia i il·lustracions

Joan Morejón
Daniel H. Agostini

Assessorament lingüístic

Francesc X. Navarro

Realització

Media Europa, S.L.
Tel. 932 848 911
Fax 932 848 192
a/e: redaccio@mediaeuropa.net
Sardenya, 542-544, 1er 4a. Barcelona

Disseny i impressió

Gràfics 94, SL

Publicitat

Gecap S.L. Ricard Piqué
Tel. 93 459 33 30

Dipòsit legal

B-10841/96

www.cambrescat.es**Cambra de Comerç de Barcelona**

Av. Diagonal, 452 - 454
08006 Barcelona
Tel.: 902 448 448
Fax: 934 169 400
www.cambrabcn.es

Cambra de Comerç de Girona

Av. Jaume I, 46
17001 Girona
Tel.: 972 418 500
Fax: 972 418 501
www.cambragirona.cat

Cambra de Comerç de Lleida

Anselm Clavé N° 2
25007 Lleida
Tel.: 973 236 161
Fax: 973 247 467
www.cambralleida.com

Cambra de Comerç de Manresa

Muralla del Carmen 17-23
08241 Manresa
Tel.: 938 724 222
Fax: 938 727 766
www.cambramanresa.com

Cambra de Comerç de Palamós

Dídac Garrell i Tauler, 10, 2ª planta
17230 Palamós
Tel.: 972 314 077
Fax: 972 318 810
www.cambrapalamos.org

Cambra de Comerç de Reus

Boule, 2
43201 Reus
Tel.: 977 338 016
Fax: 977 315 810
www.cambrareus.org

Cambra de Comerç de Sabadell

Av. Francesc Macià, 35
08206 Sabadell
Tel.: 937 451 255
Fax: 937 451 256
www.cambrasabadell.org

Cambra de Comerç de Sant Feliu de Guíxols

Passeig de Mar, 40
17220 Sant Feliu de Guíxols
Tel.: 972 320 884
Fax: 970 325 450
www.cambrescat.es/stfeliu

Cambra de Comerç de Tarragona

Av. Pau Casals, 17
43003 Tarragona
Tel.: 902 21 96 76
Fax: 977 240 900
www.cambratagn.com

Cambra de Comerç de Tàrrrega

Plaça Major, 4
25300 Tàrrrega
Tel.: 973 314 327
Fax: 973 314 355
www.cambratarrega.com

Cambra de Comerç de Terrassa

Blasco de Garay, 29-49
08224 Terrassa
Tel.: 937 339 833
Fax: 937 891 165
www.cambraterrassa.es

Cambra de Comerç de Tortosa

Cervantes, 7
43500 Tortosa
Tel.: 977 441 537
Fax: 977 444 370
www.cambratorrosa.com

Cambra de Comerç de Valls

Jacint Verdaguer, 1
43800 Valls
Tel.: 977 600 909
Fax: 977 606 456
www.cambravalls.com

Si voleu subscriure-us gratuïtament a l'*Informatiu Comerç*, envieu-nos les vostres dades per fax: 932 848 192/ tel. 932 848 911 / a/e: comercial@mediaeuropa.net

Noms i cognoms _____ Empresa _____

Adreça _____

Població _____ Codi postal _____ Telèfon _____

Fax _____ Adreça electrònica _____

Les dades registrades en aquest formulari són confidencials. Teniu dret a sol·licitar que us consultin, per actualitzar-les o eliminar-les. També teniu dret a negar-vos a rebre més ofertes per correu o altres mitjans; si és així, poseu una creu a la casella següent

SUMARI

- 06** Portada:
L'aposta per la gestió
empresarial i estratègica



- 12** Factor Artesà aposta
pel productor
de proximitat
- 16** Els Viatges d'*Outlet*
- 22** Europa impulsa
el "consum verd"
- 27** Galeria:
Pastisseria Formentor
de Barcelona

CICLE LLARG, ESTRATÈGIA LLARGA

L'anàlisi de l'evolució del consum dels darrers mesos no en permet augurar una millora immediata. La caiguda fins i tot del volum de compra alimentària l'any passat demostra que vivim una conjuntura negativa llarga.

La reflexió serena que presenten en aquest número de l'*Informatiu Comerç* responsables de la Cambra de Comerç i de diverses empreses exitoses, que pateixen com totes el baix consum esmentat, però que se'n surten per haver fet els deures a temps, ens convida a cercar en cada botiga l'oportunitat existent.

La reducció de la demanda requereix forçosament la reducció de l'oferta. A partir d'aquesta constatació, només sobreviuran aquelles empreses que disposin de la dimensió adient i una certa capacitat de maniobra. Ara bé, què fa falta per a això? Reflexió estratègica, diu Maria Segarra de la Cambra de Comerç de Barcelona. Aquesta reflexió estratègica vol dir reinventar el negoci per tal de produir més barat i oferir als clients productes i serveis diferents dels anteriors que pertanyien a èpoques de bonança.

Ara el client vol una altra cosa. N'hi ha que segueixen demanant productes de luxe, i cal donar-los-hi. N'hi ha que volen productes i serveis amb diversos criteris de qualitat afegits, amb uns preus molt més barats, i també cal donar-los-els. I finalment, n'hi ha que volen preu, i a aquests també cal satisfer-los.

Hem d'escollir a quina clientela ens adreçem, plantejar per a cadascuna una proposta de valor clara, diferenciada i punyent, que sigui capaç de competir amb uns jugadors que estan canviant, i molt; alguns perden la partida, però d'altres la guanyen. I com la guanyen.

L'APOSTA PEL TURISME RUS...

En el número de març passat, en l'*Informatiu* ens feiem ressò de les dades que Global Blue, una empresa especialitzada en processos de devolució de l'IVA als turistes, va aportar en el marc de la darrera assemblea del Barcelona Shopping Line, en què s'apuntava la gran importància que té la presència de turistes estrangers als carrers de les ciutats i els pobles del nostre país.

Ara per ara (vegeu la secció "S'ha publicat" d'aquest mateix número), de bona part del consum del luxe al nostre país, en són protagonistes els turistes de nacionalitats com la xinesa o la russa. És per això que tots els esforços per aconseguir facilitar la presència d'aquests turistes afavorirà que la despesa en comerç a les nostres zones turístiques no decaigui en un moment en què la demanda interna no dona més de si.

És per això que hi ha notícies que cal celebrar, com la que ha passat gairebé desapercebuda i que fa referència a l'augment de 15 persones a la plantilla del Consolat General d'Espanya

a Moscou decidit pel Ministeri d'Afers Exteriors i que haurien d'ajudar a dinamitzar encara més la tramitació i concessió de visats per a aquells turistes que vulguin visitar Espanya. De fet, de cada 10 turistes russos que visiten l'Estat, 7 arriben a Catalunya. I això suposa una xifra que segons la Generalitat voreja, amb dades del 2010, els 370.000 turistes.

De fet, durant la celebració de la passada edició de la fira Mitt de Moscou, la directora general de Turisme, Marian Muro, va constatar el bon moment que viu l'emissor rus i va confirmar l'arribada a Catalunya, entre els mesos de maig i octubre, de 99 vols setmanals procedents de Rússia, entre xàrters i línies regulars. Aquesta xifra suposa un increment superior al 52 % respecte del 2010, any en què aterraven 65 vols a la destinació catalana. Muro va assegurar que "aquesta dada constata la consolidació de Catalunya entre les preferències d'aquest turista a l'hora de viatjar". La manca de recursos al consolat posava en perill aquest creixement.

... I PER L'AEROPORT DE GIRONA

És clar que, perquè puguin arribar turistes, calen unes infraestructures que serveixin de plataforma d'arribada. Sense aquestes, el volum de turistes cau i la capacitat de captació, també. Una d'aquestes infraestructures que més enfocades estaven al turisme era, i és, l'aeroport de Girona, que no passa pel seu millor moment.

Precisament per això la societat civil gironina s'ha unit en l'anomenat Grup Impuls per Girona, format per les cambres de comerç de Girona, Palamós i Sant Feliu de Guíxols, Foeg, Fòrum Carlemany i Pimec, conjuntament amb els sindicats CCOO i UGT, i la Universitat de Girona. Aquest grup considera, en paraules del president de la Cambra de Girona, Domènec Espadale, que hi ha un ferm "convenciment que l'activitat econòmica que generen l'aeroport i tot el seu entorn és un dels punts clau de l'economia gironina".

El passat 4 de maig, en un acte que tenia com a lema: "Aeroport de Girona: gestió des del territori", es va fer públic un manifest que, entre altres qüestions, recordava que dels 47 aeroports de la xarxa Aena, l'Aeroport de Girona se situa

entre els 10 primers en volum de passatgers i és un dels pocs que dona beneficis (amb uns guanys abans d'impostos de 14,5 MEUR l'exercici del 2010, després d'haver pagat les amortitzacions d'obres per valor de 7 MEUR). Raó per la qual l'aeroport ja ha demostrat que pot ser rendible.

Per tot això, i més ara que s'està discutint un nou model que apropi la gestió a la realitat del territori, els signants reclamen i donaven suport "al traspàs al Govern de la Generalitat de les competències aeroportuàries, amb participació de les administracions locals i les cambres de comerç", i d'aquesta manera, "poder planificar i executar la política comercial i de màrqueting de l'Aeroport de Girona d'una manera autònoma i eficient".

Així mateix, els signants també "requerim la capacitat per fixar taxes i incentius per a la captació de noves rutes i companyies aèries, així com gestionar-ne les negociacions i participar en la concessió de permisos de vols (els anomenats *slots*)".

UN SECTOR EN EVOLUCIÓ CONSTANT

Si hi ha un sector que s'està veient molt menys afectat que altres per la conjuntura econòmica és el de les noves tecnologies i, particularment, el de les tauletes tàctils i els coneguts com a telèfons intel·ligents o *smartphones*. Aquests últims han arribat en el moment just: quan el grau de penetració superava el 100 % (és a dir, hi ha més mòbils al país que no pas ciutadans) i quan la possibilitat de navegar per Internet a través del mòbil ha reforçat dinàmiques i nous comportaments que, a través del camp de les aplicacions, sembla que en el límit només tingui la imaginació dels qui desenvolupen aquests programes fets a mida dels terminals mòbils.

L'èxit i el llarg recorregut d'aquesta aposta explica, per exemple, l'èxit d'Apple, que a través dels seus iPhone ha aconseguit que les accions d'aquesta empresa californiana estiguin pels núvols, fins a convertir la companyia de la poma en una de les de més valor de la borsa nord-americana.

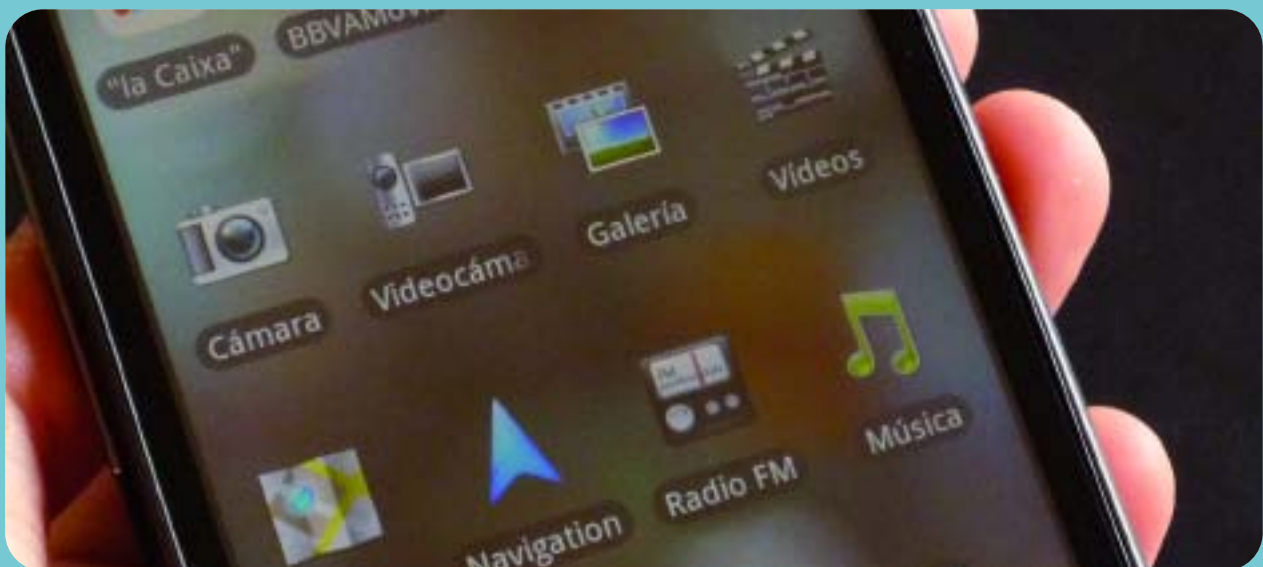
Doncs bé, en aquest context, un informe recent de TNS posa el fil a l'agulla sobre l'ús i les dinàmiques de consum present i futures en aquest sector. I com dèiem, davant de la paràlisi del mercat i del consum en general, la telefonia té vida pròpia. D'entrada, 3 de cada 10 consumidors espanyols canviaran el seu telèfon els propers 6 mesos, tot i que estan

disposats a pagar-ne menys diners que els consumidors dels països de l'entorn.

Per edats, els consumidors i consumidoras entre 31 i 40 anys són els que més han pagat pel seu actual telèfon mòbil, però paradoxalment són els únics que no estan disposats a pagar més pel següent.

Segons Julián Atienza, director de l'estudi a Espanya, "l'usuari mòbil no està acostumat a pagar grans quantitats de diners pel seu telèfon a causa de la forta subvenció del terminal per part de l'operador, amb la qual cosa la seva elasticitat al preu que han de pagar és limitada. A això cal sumar l'efecte de la crisi, la prolongació de la qual podria tenir un cert impacte en els diners que l'usuari inverteixi en el seu proper terminal".

A l'hora de seleccionar el terminal futur, els espanyols donen gran importància a l'accés ràpid i instantani a Internet, per sobre de la mitjana europea o global. I en relació amb l'ús: quan hi ha més intensitat en l'ús del mòbil es produeix durant els desplaçaments, moment en què predominen les funcions escoltar música (42 %), GPS i localització (43 %) i jocs (36 %). El segon moment més important d'activitat amb el mòbil és a la tarda, moment en el qual les xarxes socials (21 %) i la missatgeria instantània (24 %) assolixen importància.



Les aplicacions han revolucionat la telefonia mòbil

L'APOSTA PER LA GESTIÓ EMPRESARIAL I ESTRATÈGICA

El panorama, segons el que assenyalen la majoria d'estudis i previsions macroeconòmiques, a curt termini no canviarà: consum estancat i liquiditat compromesa per la lenta reestructuració del sistema financer. Davant d'aquest panorama, què cal fer? Només hi ha una resposta possible: millorar la gestió.

I per fer-ho, primer de tot, opinen la majoria d'entrevistats, cal saber què som, on som i com està l'empresa. Aquesta premissa, moltes vegades oblidada, resulta clau. ¿Com es poden prendre decisions si no entenem què està passant? En aquest sentit, tal com assenyalava Maria Segarra, directora de Comerç, Turisme i Serveis de la Cambra de Barcelona, els qui millor han aconseguit afrontar a la complicada situació econòmica són aquells que han fet prèviament un procés de reflexió estratègica respecte de cap on va la societat, els hàbits de consum i quin és el posicionament de les seves empreses.

Segarra considera que no pel fet de reflexionar s'aconseguirà automàticament trobar la tecla i la clau de l'èxit, però sí que sense aquest procés d'introspecció professional difícilment es podrà encertar en les respostes. I afegeix una altra reflexió: fins ara la formació, l'interès i les preocupacions dels empresaris i treballadors del comerç estaven centrats en qüestions que eren, certament, importants, que formaven part de l'ADN del sector, com la legislació aplicable al comerç o àmbits com l'estudi dels hàbits de consum, l'aparadorisme, el marxandatge, etc., però descuraven un aspecte bàsic i fonamental: la gestió empresarial. En definitiva, així com altres sectors, especialment els industrials, sempre s'han preocupat molt més dels comptes d'explotació, el sector comercial ha vis-

cut molt de temps a remolc del consumisme imperant, pensant que aquesta situació es mantindria eternament. I és evident que no ha estat així. Per tant, primer repte: més reflexió estratègica. I per disposar-ne, cal apostar per formar les persones que han de dirigir l'empresa perquè tinguin les eines i el coneixement

MARIA SEGARRA

La crisi requereix rapidesa en la presa de decisions. I per fer-ho cal formació i reflexió sobre les dinàmiques del mercat i els secrets de la gestió empresarial

necessari a l'hora de prendre decisions. Unes decisions, d'altra banda, que s'han de prendre amb immediatesa, perquè el sector, com el món, viu una acceleració de canvis i més canvis que obliguen a donar-hi respostes ràpides i, evidentment, efectives. "Qui no estigui en disposició de fer-ho, està perdut", considera Segarra.

Més enllà d'aquesta ràpida capacitat de resposta i de les reflexions estratègiques,

un aspecte en el qual coincideixen els entrevistats és la necessitat de gestionar més i millor els recursos propis, tot maximitzant-los com mai abans s'havia fet. Elena Boned, directora de Màrqueting d'AN Grup, una empresa especialitzada en la restauració, amb marques tan conegudes com Tapa Tapa, Txapela, El Mussol o Otto Sylt, coincideix en aquesta idea. La conjuntura actual reclama "millorar la gestió, posant un èmfasi especial en el control de les despeses". És, reconeix Boned, "una època de consolidació i, amb la introducció de canvis en alguns processos, ens hem trobat amb nous marges bruts d'explotació molt interessants".

Una idea igualment compartida per Benito García, president de l'Associació Nacional de Centrals de Compres (ANCECO) i de Benito Sports, que considera que, en la conjuntura present, el que hi haurà "és una selecció natural". I aquelles empreses que aguantin el tipus en sortiran reforçades. "I no hi ha cap altre camí que no sigui la gestió", apunta.

Receptes

Per a García, tal com també assenyalava Segarra, aquesta gestió ha d'estar condicionada per la realitat de cadascú. Segons el seu parer, "ja han passat ben bé 4 anys des de l'inici de la nova conjuntura i en aquest temps ja s'han vist algunes tendències clares, com quins sectors van millor o pitjor". És per això que no



Més enllà de la gestió, també cal fer atractiu el producte que es vol vendre

hi ha receptes màgiques ni transversals. Els problemes de les botigues de mobles són diferents dels problemes de les botigues d'esports; de la mateixa manera que els problemes de les botigues de discos no tenen res a veure amb els de la moda. La casuística, més enllà de l'estancament de la renda disponible de les famílies, és diferent, i per tant, "les solucions no poden ser iguals". Si un sector ha aguantat millor que un altre, diu García, no cal bombardejar amb ofertes i posar el preu com a factor determinant.

Posem un exemple. La davallada de vendes en discos ve donada, segurament, per causes estructurals, que tenen més a veure amb l'eclosió de les noves tecnologies i determinades actituds dels consumidors revestits d'una cultura del "totalment de franc", més que no pas de la crisi econòmica en si mateixa. Llavors,

quin sentit té apostar per una política de preus que no pot sinó acabar de malme-

BENITO GARCÍA

El marge és la vida, la sang del comerciant. Una cursa boja pels descomptes és, en molts casos, una cursa que acaba danyant el compte d'explotació

tre els marges d'explotació? En aquest cas, ¿no valdria més la pena una diversi-

ficació del model de negoci, apostant per augmentar l'oferta amb productes que no puguin ser baixats a través de la Xarxa, com el marxandatge, llibres especialitzats en música o algun altre element relacionat amb el món de la música? Per a bona part d'entrevistats, apel·lar sistemàticament al factor preu és un risc que cal valorar acuradament. Tal com recorda García, cal no oblidar que "el marge és la vida, la sang del comerciant"; sense aquest marge, la viabilitat queda compromesa. I en alguns sectors, la imatge constant de cartells apostant per descomptes és perillosa, perquè la reducció sistemàtica de marges porta, "indefectiblement, a la mort".

María Callís, sòcia d'Alpenstock, considera que les empreses han d'escollir què volen fer. Una opció, condicionada per l'esperit de supervivència, consisteix a

reduir el marge, baixant els preus, tot i que la majoria de vegades sol acabar amb una reducció del benefici considerable. A més, Callís considera que l'efecte últim d'aquesta opció és el pitjor: malmetre la teva marca i carregar-te el posicionament de tota una vida. Passada la crisi, la posició és de debilitat, perquè moltes vegades cal desfer camí i augmentar els preus, per reprendre el posicionament anterior, amb la incògnita de si el consumidor acceptarà aquest nou canvi.

ELENA BONED

El públic és ara molt més racional. El repte de les empreses és oferir una experiència única i irrepentible sabent que la capacitat adquisitiva ha disminuït

Ara bé, de vegades en relació amb els preus no hi ha més remei. Josep Maria Galí, soci director d'Axis Consultants, considera que "fer política de preus no és mai un error, ni amb crisi ni sense crisi". I s'explica: "Els preus tenen el seu origen en la interacció de 3 factors: la demanda, els costos i la competència. La demanda és feble?, cal ajustar els preus. La competència és forta?, cal ajustar els preus. Els costos creixen més que no els preus?, s'han d'ajustar els marges". Això és el que toca ara —de fet, s'hauria de fer sempre, puntualitza—, "però la quantitat d'ineficiències que hi ha en les organitzacions i empreses del nostre país fa esgarrijar, especialment en el sector públic". Galí considera que al sector privat, "els distribuïdors han de pensar com poden guanyar diners reduint despeses, millorant processos i traient-se de sobre el que no aporta valor".
I si apostem per la diferenciació? Si algú aconsegueix un posicionament diferent,

I ELS FABRICANTS, QUÈ FAN?

Aquelles empreses que han verticalitzat els processos productius han tingut des del primer moment una informació directa del que passava al punt de venda i han anat reduint costos, eliminant despesa supèrflua i reajustant l'oferta a les necessitats de mercat.

En sectors de gran consum, com l'alimentació, la marca blanca i el pes de la distribució han posat més pressió a les empreses. Ara bé, totes han passat a racionalitzar les referències (i en part, a reduir el nombre de novetats en el mercat) i també a reforçar l'aposta per la innovació per marcar distàncies amb la marca de distribució. Com reconeix un entrevistat d'una empresa catalana de gran consum: s'ha passat a fer una innovació millor, més concentrada en menys productes i més eficients. Anteriorment es va arribar a un procés de saturació, de nombroses novetats sense cap ni peus que va acabar inundant els lineals de centenars de novetats anuals.

Pel que fa a la guerra de preus, aquesta batalla ha malmès els comptes d'exploració de moltes empreses, però de moment és una tàctica encara present en algunes estratègies empresarials.

¿podrà abstreure's d'aquesta dinàmica de preus? Galí entén que "si algú té aquesta capacitat, que ho faci, però que no pensi que això li suposarà un gran diferencial de preus; a l'era d'Internet, la diferenciació és més efímera que mai".

Segons el seu parer, la manera de baixar preus i vendre amb marge "passa per trobar alternatives de distribució que no passin per tenir locals en llocs impagables i personal car i ineficient". I conclou que "Internet és una eina bàsica en aquesta revolució".

Creativitat

Però per a Callís hi ha un repte pendent, que pot afavorir i reforçar la viabilitat present i futura de molts establiments: la creativitat. Tot i que, "malauradament, no hem estat ni educats ni acostumats a treballar en un entorn innovador", apunta la consultora d'Alpenstock i, segons el seu parer, "necessitem aquesta creativitat, ja que en el context actual no és qüestió de tenir recursos sinó idees". Callís considera que aquesta creativitat i capacitat innovadora hauria d'ajudar a respondre preguntes com què fer per aportar valor afegit sense maltractar la marca o què fer i què oferir a un client perquè compri sabent que ha perdut poder adquisitiu.

Respostes totes que passen per "saber

comprar millor, gestionar d'una manera diferent el lineal, dinamitzar la botiga i apostar per un ambient d'alegria i positivisme" que faci oblidar el pessimisme que envolta la societat actual. En definitiva, repensar el model de negoci.

De fet, som davant d'un nou paradigma: els consumidors, ara per ara, ja no vénen

MARÍA CALLÍS

Cal apostar per la creativitat com a eina de diferenciació i de millora. No és qüestió de buscar nous recursos que no tenim, sinó d'aportar idees que facin més eficient el negoci

a comprar o, com reconeix un dels entrevistats, "la gent no està d'humor per gastar". Per tant, cal incentivar la venda posant-ho fàcil, fent amable i estimulant l'acte de compra. L'aspecte lúdic, d'una banda, i el pràctic, de l'altra, són cada

cop més i més importants. Així doncs, en el context actual, la figura del venedor és cabdal. Galí ho confirma: “El rol del venedor implicat, que cuida el client i que en sap, de l’ofici, és més important que mai”.

De fet, la reflexió del consultor és més profunda: “És impressionant veure com la conversió dels productes en mercaderies a ser canviades per diners, més que en objectes que ens aporten valor, ha provocat una desvaloració dels oficis i, en conseqüència, dels objectes que els venedors venen. La creença que el màrqueting és igual per a tots els productes i que el que interessa és la rotació, han portat a aquesta situació en la qual resulta difícil trobar venedors que en sàpiguen, dels productes”. Ara per ara, malauradament, el nombre de venedors amb poca formació “és extens, i espero que la crisi ens faci retrobar els valors bàsics de la utilitat

del coneixement concret”, puntualitza el responsable d’Axis Consultants.

MUN TSA VILALTA

No hi ha varetes màgiques, ja que el comportament empresarial ha estat molt erràtic. Abans el tòtem era la facturació; ara, el nou paradigma passa per l’eficiència

Una idea, per cert, en la qual coincideix plenament Benito García. En un context

en què el consumidor té tota mena d’informació gràcies a Internet, la figura del venedor és fonamental, no pot saber-ne menys que el client. I és clar que tenir aquesta mena de venedors té un cost. I heus aquí 2 claus més del moment actual: la formació i el sistema retributiu. Sobre aquesta segona qüestió, García no entén un sistema, molt a l’americana, en què una part important del sou no estigui vinculat amb les vendes. “Rotundament i claríssimament”, apunta amb vehemència, “el venedor s’ha de sentir part del negoci” i la millor manera és tenir incentius suficients. Per tot això, a García no li entra al cap un sistema que sigui diferent d’aquest, especialment per a aquells que tinguin més d’un punt de venda. “Allà on no puguis ser-hi tu, ha d’haver-hi algú amb moltes ganes de vendre”.

L’altre aspecte central és la formació. I



En temps de poc consum, cal estimular l’acte de compra

aquesta “ara és possible”, reconeixen bona part d'entrevistats: la conjuntura ha provocat una baixada de la rotació. I amb més estabilitat al lloc de treball, l'empresa es pot plantejar fer formació. Més formació significa més especialització, la possibilitat d'informar millor i, en conseqüència, vendre més, si l'estímul és l'adequat. Formació i retribució, 2 cares d'una mateixa moneda.

La importància de la formació rau en el fet que, en definitiva, tal com assenyala Muntsa Vilalta, codirectora del Màster de Retail de l'ESCI-UPF i antiga directora gerent de Comertia, “seran les persones les que han de treure del sotrac les empreses”. Boned, responsable de màrqueting d'AN Grup, ho certifica: ara cal oferir més per menys, cal, i en el seu cas sense rebaixar qualitat ni posicionament, mantenir o augmentar l'experiència de dinar o sopar en un ambient agradable, atractiu i temptador. En un sector com la restauració, s'han de tenir molts aspectes presents: d'entrada, la matèria primera, i evidentment la perícia a l'hora de cuinar, però també l'ambientació i, és clar –i més en un grup amb un ampli ventall d'oferta–, una atenció adequada al posicionament de cada restaurant.

Altres deures

Ara bé, en aquesta cursa per millorar, hi ha moltes més coses per fer. D'entrada, millorar el procés de compra: en uns

casos, reduint preus davant des proveïdors; en d'altres, apostant per la marca pròpia, que és la que deixa més marge, i encara en d'altres, apostant per noves línies de productes i nous proveïdors. I en aquest sentit, Vilalta considera que “la majoria d'empreses ho fan i ho han fet bé”.

JOSEP MARIA GALÍ

La crisi hauria de fer-nos veure que és més important que mai el rol del venedor implicat, que cuida el client i que en sap, del seu ofici

Però cal fer més deures. Les condicions del mercat han canviat. Boned i Vilalta apunten que hi ha una oportunitat clara a l'hora de renegociar els lloguers i que això ha obert les portes de creixement a empreses que durant les èpoques de vaques grasses van fer els deures i no van acabar fortament endeutades, amb la qual cosa ara gaudeixen d'un mínim de liquiditat per ocupar locals en primeres o segones línies que queden buits. Però

aquest nou paradigma no deixa de ser una incògnita. I molts es fan les mateixes preguntes: què passarà?, com serà el futur? Un bon resum seria aquest: “O factures més o millors el marge brut”, sentència Vilalta, que afegeix, en la mateixa línia que apunten Segarra, Callís i García, que “tenen futur aquelles empreses que millorin processos interns, tot augmentant l'eficiència i, en definitiva, la productivitat”, en un entorn molt allunyat del que hi havia fa uns anys.

Galí, per la seva banda, reconeix que ningú no sap què passarà en el futur, però si les coses continuen com fins ara al mercat espanyol, la renda disponible continuarà baixant i el consum difícilment creixerà els propers 3 o 4 anys.

Davant d'aquest panorama, ¿el camí de supervivència passa per l'especialització dels petits i un major dimensionament per a les grans cadenes? “Si ser petit impedeix ser competitiu en preu, l'especialització pot ser una sortida, encara que a vegades no genera prou volum com per cobrir despeses”, apunta Galí. De fet, per a aquest consultor, el veritable problema és que “els preus baixen ràpidament i els costos baixen a poc a poc o no baixen...”. I a més, “hi ha un problema social de primer ordre per al comerç de proximitat, que és l'enorme debilitació de la gran classe mitjana que en constituïa la clientela principal”.

Per això mateix, el futur augura que la recerca de l'eficiència serà constant, independentment de la dimensió, i la productivitat en el comerç serà un paràmetre que anirà vinculat sí o sí a totes les empreses que vulguin veure passar segones i terceres generacions pel taulell. “Durant molt de temps, moltes empreses han estat encarcerades, i qui no faci l'esforç per canviar, no sobreviurà”, apunta Vilalta. I Callís completa aquesta visió amb una altra idea: “Ser frescos: en producte, en atenció...”. Una idea, aquesta, que la pot aplicar tothom. “I sempre és millor alternativa que la del cartell de descompte”, sentència.

EL REpte DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

Els deures i la necessitat de canvi és transversal. En un context com l'actual, totes les estructures han de canviar per millorar. El privat, sí, però també el públic. Quasi tots els entrevistats demanen el mateix: que l'Administració no entorpeixi l'afany de canvi, de modernització i de millora del sector privat. I per aconseguir aquest repte, fa falta una disminució de la burocràcia i de les limitacions administratives que ofeguen la possibilitat d'oferir *mix* d'usos als establiments.

Tradicionalment, el comerç havia estat un canal de la indústria. Ara, però, tot ha canviat. I un establiment ha de poder vendre pastissos, però també pa. I per què no oferir un cafè o la premsa del dia? En definitiva, el que demanen molts entrevistats és que les idees no quedin limitades per lleis que s'haurien de canviar per deixar volar la imaginació i l'oferta comercial.

PROFESSIONALS PER IMPULSAR LES VENDES

Si bé és cert que els consumidors estan adquirint un rol cada vegada més actiu en la seva interacció i relació amb les marques, tampoc no podem negar que cada vegada és més palesa la gran passivitat que mostren a l'hora d'anar a comprar.

A les persones que es dediquen al món del comerç, no se'ls escapen els indicadors sobre les dificultats creixents que hi ha per fer entrar els consumidors a les botigues i retenir-los-hi. A més, perquè finalment acabin comprant algun producte o servei, hem de fer alguna cosa més que esperar que passin per caixa i cobrar. La vella fórmula d'"atendre" ja no és vàlida, perquè ara hem de "vendre". De fet, es tracta de fer servir tècniques *push* –impulsores– sobre el comprador abans que aquest entri a la botiga. Un cop dins, potser tindrem una única oportunitat que en surti havent fet una compra i, és clar, satisfet amb allò que s'emporta. Ara toca un canvi de mentalitat: cal apostar pels bons venedors i venedores.

Segons l'Observatori del Comerç i dels Serveis de la Generalitat de Catalunya, aquest any 2011 ha començat amb una lleu recuperació de l'ocupació al sector del comerç al detall. Les xifres revelen que el primer trimestre de l'any s'hi comptabilitzen 295.400 persones i que no segueix la tendència negativa d'altres sectors de l'economia catalana (-1,1 %), sinó que es veu lleument incrementat (1,72 %) respecte del darrer trimestre del 2010. També s'incrementa un 1,0 % respecte del mateix trimestre de l'any anterior, aleshores amb 292.400 persones ocupades al sector. Després d'un any 2010 en què l'ocupació al comerç al detall es va mantenir pràcticament estable, caldrà esperar els resultats dels propers trimestres per veure si es pot parlar de recuperació pel que fa a l'ocupació. Si fem una ullada al que estan fent les empreses a nivell nacional, podem con-

cloure que han apostat clarament per derivar recursos cap a la contractació de professionals per impulsar i dinamitzar les vendes.

Abans del 2008, les funcions comercials mostraven una tendència de demanda qualificada de professionals decreixent des de 2004-05, segons els informes d'*Oferta y demanda de empleo*, elaborats per Infoempleo.com en col·laboració amb Adecco. En l'informe del 2010,

Durant el 2010, la funció comercial va activar la demanda de professionals, que va arribar al 37 % del total de l'oferta d'ocupació qualificada

sobre les ofertes d'ocupació analitzades i la variació respecte d'anys anteriors, aquest canvi destaca com una de les conclusions principals. Amb referència a l'informe publicat enguany, cal destacar que les empreses han retallat la recerca de professionals per abocar-se a funcions en les àrees productives i les àrees de suport. Amb tot, durant el 2010 la funció comercial va activar la demanda de professionals, que va arribar al 37 % del total de l'oferta d'ocupació qualificada. En els 2 anys anteriors, els informes donaven les xifres de només el 29 % i 24 %, successivament; unes dades que constaten que som davant d'un canvi de tendència des-

tacable. Més valor encara podem donar a la necessitat que tenen les empreses en la conjuntura de recessió i/o estancament en la compra de nombrosos productes i serveis, si tenim en compte que el 2010 les xifres d'aquests informes reflecteixen una caiguda del 4 % en el total d'ofertes publicades, afegida a la davallada del 16 % tot just un any abans.

Un referent excel·lent sobre els nivells de remuneració que avui existeixen al sector, el trobem en el primer *Informe salarial del sector del Retail*, elaborat per ICSA i el Centro de Retail Management d'EADA. Si aquesta és una de les apostes de les empreses per superar-se i ser més competitives en l'entorn actual, per què no ens fem un plantejament semblant per tal d'activar la *venta assistida*, amb un personal més professionalitzat, més format, més motivat, vinculat a salaris variables, etcètera?

Tanmateix, el que s'aplica al personal que treballa per compte d'altri, si més no en bona mesura també és aplicable al propietari. Entitats com Porta22, els serveis d'emprenedoria municipals, les cambres de comerç o el mateix Observatori del Comerç i dels Serveis de la Generalitat, entre d'altres, aporten nombroses eines i recursos d'alt nivell per poder-los aprofitar.



Ana Berdié
anabega@telefonica.net

FACTOR ARTESÀ

APOSTA PEL PRODUCTOR DE PROXIMITAT

Des del 5 de maig, la ciutat de Barcelona compta amb el primer establiment dedicat als productors de proximitat, Factor Artesà. Per començar, disposen d'un catàleg de 300 productes de 60 artesans i la intenció és anar-lo eixamplant sense abandonar l'objectiu: esdevenir el vincle entre els petits productors i el consumidor.



Factor Artesà mostra la riquesa cultural que hi ha darrere la tradició artesana

Factor Artesà no és únicament una botiga, sinó el començament d'un projecte molt ambiciós que passa per aproximar al consumidor la tasca dels productors artesans, en aquest cas del sector de l'alimentació. De fet, aquest establiment, situat al carrer de Saragossa, és una part més de l'engranatge d'una maquinària potent que pretén recollir i donar a conèixer la riquesa cultural que s'amaga darrere de la tradició artesana. Tant és així que en travessar el llindar de la porta un ja s'adona que no es tracta d'una botiga com les habituals.

Un buit de mercat

El projecte de Factor Artesà va néixer ara fa un any de la mà d'un jove emprenedor, Pau López, i del seu soci, Josep Maria Morera, que van saber detectar un buit de mercat a Barcelona, ja que "a la ciutat no hi havia cap lloc que concentrés tot aquest teixit d'artesans de proximitat i el consumidor no disposava de cap lloc on anar-los a comprar", explica López. I afegeix: "Quantes vegades hem anat a una fira i hem comprat algun producte i llavors mai més no l'hem trobat ni hem sabut on anar-lo a buscar?".

Factor Artesà neix per donar respostes a aquests interrogants amb la voluntat d'aglutinar aquest tipus de productes i esdevenir-ne tot un referent. "Òbviament, és inviable disposar de tots els productes i per això en fem una selecció. Hem començat amb 60 productors i 300 articles", apunta Pau López.

Amb la idea ja prou madurada, els 2 socis van passar a la fase conceptual per tal de materialitzar la idea en un projecte empresarial ferm. Va ser aleshores quan va entrar en joc el tercer soci de Factor Artesà, el Grup Life, que va fer

créixer el fins aleshores tàndem amb l'aportació del local del carrer de Saragossa, on actualment hi ha la primera botiga de Factor Artesà. “Ja teníem la idea, els socis, el local i també els productors artesans”, destaca López. Ja ho tenien tot.

En Pau, durant aquest any ha fet recerca sobre els productors artesans. “He anat a veure personalment i un per un els 60 productors que integren la xarxa de Factor Artesà per tal de certificar els criteris que establíem, perquè malauradament avui dia hi ha molt productor que es fa dir artesà i no ho és i en molts casos no són ni productors”, es lamenta. Tant és així que “hi ha qui compra un formatge a Castella-la Manxa i l'etiqueta com a formatge català artesà i no és ni un producte artesà ni produït aquí”.

Els requisits que cal complir per entrar a formar part del catàleg de Factor Artesà és que ha de ser un producte artesà, de proximitat i de qualitat. Tot i que a simple vista no és cap condició extraordinària, Josep Maria Morera considera que “no és tan fàcil detectar productors amb ganes d'explicar qui són i què fan”. A més, “entre els 60, n'hi ha que preserven maneres de treballar tradicionals; n'hi ha alguns d'innovadors, d'altres que intenten recuperar varietats autòctones, etc.”, afegeix López. I és que, al capdavant, es vol que “a través de Factor Artesà s'ajudi a preservar la cultura gastronòmica i d'elaboració de productes que tenim aquí”, afirmen els socis.

Però el concepte de Factor Artesà encara va molt més enllà. Sent encara un projecte molt embrionari, ja es preveia que el concepte fos exportable a altres regions. “N'hi pot haver a Catalunya, Madrid, Andalusia, el País Basc, Galícia, Anglaterra... Entenem que cada una d'aquestes regions té els seus productes de proximitat i el concepte serà el mateix, només hi canviaran els productors, que hauran de ser els de la regió”, assenyala Morera. Així doncs, és un projecte que de mica en mica s'ha d'anar fent gran, que ha d'anar creixent, tant en productors com en productes, nombre d'establiments i sobretot potenciant el canal en línia per a la venda, que molt aviat es posarà en funcionament.



Fidels a l'objectiu de l'empresa, que parteix de la difusió de la cultura del petit productor artesà, a la botiga tot gira al voltant d'aquesta figura



Compromís amb el producte

L'exclusivitat sempre es busca però no és indispensable per formar part del catàleg de Factor Artesà: “Si podem, demanem als productors que aquest sigui el seu únic canal de venda, però en la majoria dels casos estem parlant d'artesans que produeixen tan poc que el problema seria si haguessin de produir massa, ja que no tenen prou capacitat”, explica López.

Per la seva banda, Josep Maria Morera apunta que “són productes nínxol i molt selectius, però no per preu sinó pel perfil del client que els adquireix, perquè no el trobaràs en un altre lloc”. I continua: “És impossible que un botiguer faci la labor de recerca que ha fet i continua fent en Pau, perquè conèixer cadascun dels artesans i els seus productes demana molt de temps i una gran disposició personal”. Per això mateix, els socis busquen productors que, a banda de complir els requisits esmentats anteriorment, també garanteixin un cert compromís amb Factor Artesà i, sobretot, amb el producte.

Fidels a l'objectiu de l'empresa, que parteix de la difusió de la cultura del petit productor artesà, a la botiga tot gira al voltant d'aquesta figura. A la botiga els prestatges no estan farcits de productes, ben al contrari, el producte no t'inunda, perquè “l'artesà no és volum”. A més, tots els productes van acompanyats d'unes fitxes, fetes per Pau López, en la qual sintetitza en 250 paraules el que li ha transmès el producte i el productor i ho acompanya amb una imatge del productor. “No és una fitxa de producte, sinó de productor, i cada cop que algú compra el seu producte se l'emportarà”, matisa López.

En aquest sentit, per tal d'establir un vincle entre el consumidor i l'artesà, un dia a la setmana (normalment dimarts o dimecres) s'organitza un tast específic d'un productor per a un grup de 18 persones. “Convidem un artesà a explicar qui és i què fa, com elabora els productes i després ve el tast”, ressalta Morera. I per estar al dia de les activitats que s'hi fan, cal estar atents al seu web o seguir-los a les xarxes socials (Twitter i Facebook).



D'esquerra a dreta, els socis de Factor Artesà: Josep Maria Morera i Pau López

Valor competitiu

El fet de comptar amb un producte diferencial que no es pot trobar regularment a altres llocs és un dels principals valors competitius i diferencials de Factor Artesà. A més, “a banda de ser pioners en concepte, coneixem molt bé el producte i el productor i ho expliquem”, apunta López. Que afegeix: “Aquests productes s’han d’explicar; costen més que els industrials perquè estan fets artesanalment i tots compten amb una història al darrere. De fet, el nostre client és gent amb una gran inquietud de conèixer”. Segons Morera, “si t’expliquen què hi ha al darrere d’un producte i la tasca d’un productor, et compensa molt més l’intercanvi que hi ha entre el producte i els diners, perquè t’endús més que un simple producte”. I la tasca de Factor Artesà és aproximar això al consumidor, coses en què segurament no t’haguessis aturat a pensar o a donar-los valor. Ara bé, són conscients que el públic potencial és “gent de més de 30 anys preocupada per la salut i amb una certa sensibilitat social i cultural”.

Amb tot, engegar un projecte d’aquesta envergadura no ha estat del tot fàcil. Ambdós empresaris constaten que trobar finançament per donar llum verda als projectes emprenedors a la ciutat de Barcelona no és fàcil: “Només pots optar a préstecs, però res de subvencions i per això molts projectes emprenedors moren pel camí”. En el cas de Factor Artesà, els empresaris han decidit “ser valents” i desafiar l’actual context de crisi econòmica finançant el 100 % del projecte. Sens dubte, una aposta personal i arriscada, “però els moments no es trien i la idea ha sorgit ara”, exposa López. Fins i tot els emprenedors consideren que el context econòmic, lluny de ser-los desfavorable, es pot convertir en un al·licient, ja que segons Morera: “Molts models de negoci sorgits d’una crisi esdevenen un èxit perquè no et pots permetre fallar. Cal afinar molt bé en les decisions i actuacions”.

Així doncs, el repte és continuar creixent, tant en nombre de botigues pròpies com en articles i productors, i també ampliar la distribució a altres

establiments, restaurants i la venda en línia. De moment, ja compten amb un primer restaurant a Barcelona, la Xarcuteria (Déu i Mata, 146), que inclou en la seva carta una selecció de productes de Factor Artesà. De fet, des del naixement del projecte, la idea és estar presents als punts on hi ha consum gastronòmic i reforçar-lo amb petits punts de venda repartits estratègicament per la ciutat. Això sí, de moment només està prevista la venda de productes del sector de l’alimentació, excloent-ne els aliments frescos com ara les verdures, la fruita, la carn o el peix. Amb tot, no descartem que més endavant, si el negoci rutlla, també en puguin proporcionar, però de moment “suposa una inversió massa arriscada”.

Vanessa Pérez

Factor Artesà
Saragossa, 64
Tel. 93 368 14 56
www.factorartesa.com

TERRASSA DÓNA A CONÈIXER ELS GUARDONATS DELS PREMIS CAMBRA 2011

Més d'una quarantena d'empreses han presentat candidatura per optar a un dels guardons dels Premis Cambra, en una edició que enguany coincideix amb la commemoració del 125è aniversari de la Cambra de Terrassa. I el lliurament dels guardons, al mes de juny, serà un dels actes principals de celebració de l'aniversari i una vegada més serà un esdeveniment social i econòmic al qual assistirà un important nombre de representants del món empresarial, polític, econòmic i social del país. Els Premis Cambra 2011 reconeixen 10 empreses en les categories d'Internacionalització, Responsabilitat Social Corporativa, Millor Iniciativa Comercial i de Serveis, Formació i Coneixement, i Impuls a la Innovació, la Recerca i el Desenvolupament. En la categoria Millor Iniciativa Comercial i de Serveis, el guardó ha estat per a Sanmy SA i per a Seraff Indústria Gràfica Publicitària.

Sanmy SA, de Terrassa, és una empresa dedicada a la fabricació de begudes refrescants sense alcohol i ha estat reconeguda per la seva flexibilitat, quantitat i varietat de productes, que la situa com una de les plantes embotelladores independents més grans a Catalunya que vénen al distribuïdor. D'altra banda, el jurat també ha premiat Seraff Indústria Gràfica Publicitària per la seva consolidació en el mercat després de 45 anys d'història, que culmina amb la inauguració de les noves instal·lacions a Terrassa l'any 2009.

Abans de l'acte de lliurament dels Premis Cambra 2011, la Cambra també donarà a conèixer els 3 guanyadors dels Premis Cambra que atorguen els òrgans de govern de la institució: Premi Cambra al Lideratge Empresarial, Premi Cambra a la Iniciativa Empresarial a la Demarcació i Premi Cambra a l'Empresa de Nova Creació.

MANGO CANVIA ROBA USADA PER PECES NOVES AMB UN 20 % DE DESCOMPTE



La cadena de botigues de moda Mango ha llançat el programa de fidelització Mango for Mango, que permet als clients canviar les peces de roba usades per peces noves amb un 20 % de descompte. Amb el lema "Valor de recompra garantit", els clients podran tornar qualsevol

peça que hagin comprat a partir del moment que s'incorporin al programa i disposaran d'un any des de la data de la compra per efectuar la devolució. De fet, en aquest programa no importa que la peça estigui usada ni que sigui d'una altra temporada, ja que l'únic requisit per fer

la devolució de la peça Mango és adquirir-ne una de nova.

La devolució es podrà fer a qualsevol establiment de la cadena d'Espanya, llevat de la botiga de l'aeroport de Madrid-Barajas i a les botigues *outlet*. Les noves peces que s'adquireixin també tindran garantit el 20 % del valor durant un any. Per formar part del programa, els clients hauran de sol·licitar una targeta Mango for Mango, i es podrà seguir a través del web de la companyia l'estat de totes les peces que es poden tornar, la data límit per fer-ho i l'import que es descomptarà en la compra següent. Tota aquesta informació apareixerà en un apartat des del qual caldrà generar un cupó amb les peces que es vulguin tornar i que s'haurà de presentar a la botiga juntament amb la roba.

D'altra banda, la companyia ha destacat que l'1 % del valor dels articles tornats es donarà a la Fundació Vicente Ferrer, que destinarà l'import recaptat a la construcció d'habitatges a l'Estat indi d'Andhra Pradesh. Amb la finalitat d'impulsar aquest projecte, Mango ha assumit el cost dels 5 primers habitatges.

ELS VIATGES D'OUTLET

Amb tan sols 17 anys i en plena crisi econòmica, Jordi Alcaraz va muntar una agència de viatges, Outlet Viatges. L'objectiu: oferir els preus més competitius del mercat. I sembla que els consumidors han dipositat la confiança en el seu projecte, perquè actualment ja té 60 agències associades.

EMPRESARIS EN TEMPS DE CRISI

Joan Carles Pérez és un emprenedor nat. I també ha desafiat la crisi, tal com el creador del Group Outlet España, Jordi Alcaraz. El fet de dur més de trenta anys davant el públic, amb un negoci vinculat al sector de l'hostaleria, assegura que l'ha ajudat a optar per la decisió d'emprendre, una vegada més, una nova aventura empresarial. Ara bé, decantar-se per obrir una agència d'Outlet Viatges no ha estat fet a la babalà. Tant ell com la seva parella tenen un gran coneixement sobre les destinacions turístiques, i la passió pel sector i el seu afany emprenedor els van empènyer a conèixer l'ensenyà vallesana al cap de pocs mesos d'estar operativa. De fet, en Joan Carles explica que va ser la seva parella qui va "descobrir" Outlet Viatges i, després d'estudiar els requisits i uns primers contactes amb el director general del grup, s'hi va llançar de cap. Dit i fet: a principis d'aquest mes de maig va inaugurar Outlet Viatges Olot.

L'empresari reconeix que les condicions per engegar una agència associada a Outlet Viatges "eren realment bones: calia fer una aportació econò-



mica –11.900 euros–, constituir una societat, passar per un curs de formació a la central, assegurar un local de més de 12 m² i pagar un cànon men-

sual". A canvi, el grup t'ofereix una sèrie de serveis: la central de reserves, assessorament jurídic i legal, formació, avals, suport informàtic, etc. De fet,

El que va començar com un favor a amics i familiars va acabar derivant en un negoci d'èxit. A Jordi Alcaraz, un jove que aleshores tenia 17 anys, li agradava molt viatjar i tot el que estava relacionat amb el món del turisme, sobretot organitzar i preparar viatges. Buscava i navegava hores i hores per la Xarxa fins a aconseguir la millor oferta per a la destinació buscada.

Coneixedors de la seva habilitat i destresa, molts amics i familiars li van començar a confiar els viatges i a demanar-li ajuda per cercar les millors tarifes. Va ser aleshores quan una amiga de la família li va donar la idea: "Hauries de muntar una agència de viatges per donar servei a persones que volen viatjar a un

preu raonable". Va ser així com l'octubre del 2009 va néixer a Sabadell, Outlet Viatges, tot i que el primer establiment no es va obrir fins al febrer del 2010.

Revolucionar el sector

Tot i tenir les idees molt clares i gaudir del suport familiar a canvi de no abandonar els estudis, el camí no li ha estat planer. El primer entrebanc, el finançament. Alcaraz recorda que els bancs no li feien cas, ni l'escoltaven, i tampoc va trobar cap resposta en els recursos públics que "teòricament" hi ha per a emprenedors. L'única opció real va ser demanar un crèdit als pares per poder arrencar: 10.000 euros, una inversió que va recuperar al cap de pocs mesos d'i-

naugar la primera oficina d'Outlet Viatges, la de Sabadell. Amb aquesta fita, el fundador de l'actual Group Outlet España, la companyia propietària d'Outlet Viatges, va ser reconegut com l'empresari més jove d'Espanya l'any 2010.

Alcaraz recorda que als 3 mesos d'obrir ja tenia un centenar de peticions per fer franquícies de la seva agència de viatges, "tant a nivell nacional com internacional". Una opció que Alcaraz ha derivat al sistema d'agències associades, és a dir, agències independents que compten amb el suport de la central. D'aquesta manera el jove emprenedor s'assegura que "tots els associats siguin els propietaris dels seus negocis". Actualment ja són

assegura que el fet que no es tractés d'una franquícia també el va ajudar a decidir-se, ja que "la fórmula d'agència associada et garanteix que tu ets el propietari del teu negoci, amb l'afegit que comptes amb el suport d'un gran grup al darrere", explica Pérez. Com també el va engrescar el projecte pel seu caràcter "innovador", ja que "aposta per una modalitat totalment captivadora: viatjar a preus baixos sense renunciar a la qualitat". Segons l'empresari, el gran encert d'Outlet Viatges rau a "proporcionar al consumidor viatges més econòmics que els de les agències de viatges tradicionals, gràcies a la combinació de productes, perquè les opcions són múltiples". A més, considera que també poden competir amb el canal Internet perquè "nosaltres podem oferir viatges molt competitius als que el consumidor pot cercar per Internet i, a sobre, el client s'estalvia de passar-se hores i hores cercant combinacions". I continua: "Nosaltres tenim molts més recursos i llocs on buscar i el nostre preu final és definitiu, no com passa a Internet que el preu final està molt lluny del que t'anuncien d'entrada i

que els serveix d'esquer. La nostra opció significa un estalvi econòmic per al client, i també de temps".

A més, per a Pérez, el fet que Outlet Viatges sigui un lloc físic i no virtual "dóna més seguretat al consumidor perquè ens pot localitzar si hi ha algun contratemps". De fet, explica que "Outlet Viatges és l'evolució de les agències tradicionals aprofitant els beneficis que ha aportat la revolució dels viatges *low cost* a la Xarxa". Amb tot, té clar que com en qualsevol altre negoci els valors que els fa realment competitius són "la qualitat del producte i del servei, sense oblidar el factor preu".

Tot i que porta poc temps en el sector, Pérez assegura que malgrat la crisi, "a la gent li agrada viatjar i cal adaptar els productes a la necessitat del moment, potenciant les escapades més curtes". En aquest sentit, es tracta de reinventar-se constantment per fer que el negoci sigui rendible.

Amb tot, el camí fins aquí no ha estat pas fàcil. Pérez ho té clar: el més complicat a l'hora de posar en marxa el negoci han estat els tràmits burocrà-

tics, que "s'haurien d'agilitzar", així com "els pocs recursos que hi ha destinats a emprenedors". I a aquests "entrebancs", cal afegir-hi el context actual de crisi, per bé que tampoc no l'ha frenat a l'hora de tirar endavant el projecte: "Cal apostar per allò que un creu, independentment del moment, i assumir-ne el risc. Tinc el convenciment que el fet de ser més cautelós i haver de planificar molt millor les coses farà que, passada la crisi, el negoci surti enfortit". La seva recepta d'èxit per emprendre és ben clara: "Una bona dosi d'empenta, moltes ganes de treballar, molta paciència, confiar cegament en un mateix i en la idea i, per acabar, una mica de sort. Això sí, no és un camí fàcil, i sovint està ple d'entrebancs, però has d'estar disposat a treballar dur i aixecar-te els cops que faci falta".

Outlet Viatges Olot
Major, 17. 17800 Olot
Tel.: 972 268 673
www.viajes-outlet.com

E M P R E N E D O R S



més de 60 les agències associades a Outlet Viatges a l'Estat espanyol i Alcaraz reconeix que, a la central, "continuen arribant peticions d'arreu". En aquest sentit, el jove directiu afirma estar preparant la fase d'expansió internacional a països com Portugal, França o Itàlia. De fet, Alcaraz té previst obrir la primera oficina a Portugal abans d'acabar l'any, concretament a la ciutat de Lisboa.

Però quin ha estat el factor d'èxit d'Outlet Viatges? Segons Alcaraz, la clau de l'èxit del seu model de negoci ha estat prescindir d'intermediaris: "Sóc jo qui contacta amb l'hotel, busco els trasllats i m'estalvio el tant per cent que han de pagar les franquícies d'una gran marca, un percentatge que puc descomptar al client". A més, el Departament de Reserves es passa hores navegant per la Xarxa i contactant directament amb hotels per garantir les millors tarifes per a les agències associades.

I és que en certa manera Outlet Viatges funciona com una agència virtual. "El client arriba al local i explica quin tipus de viatge vol i nosaltres l'hi fem a mida i al millor preu gràcies a una xarxa de corresponsals que tenim arreu del món", explica el jove.

Ampliar el negoci

Per tal de fer créixer la companyia i guanyar dimensionament, a banda d'incrementar el teixit d'agències associades i desplegar l'expansió internacional, Jordi Alcaraz també està treballant en un projecte del tot innovador: el Thai Cook Villas. És a dir, la creació d'un hotel

d'estil tailandès aplicat a Espanya, a les Canàries. "Serà un hotel de superluxe, amb tot inclòs, però a un preu assequible per a tothom", avança l'empresari. En aquest sentit, el directiu és plenament conscient que la gent no està disposada a pagar grans quantitats per viatjar, sobretot des que les companyies de baix cost han popularitzat els preus del sector. Per tal d'ajudar els clients de les agències associades, a partir del mes de juny entrarà en funcionament el Crediviajes, "perquè els nostres clients

puguin finançar còmodament les vacances", apunta.

Però això no és tot. Amb el negoci consolidat a nivell estatal, Alcaraz afirma que "la meva aspiració és figurar un dia a la llista Forbes i seguir l'exemple d'Amancio Ortega (Inditex), el millor exemple d'emprenedoria del nostre país. He llegit la seva biografia moltes vegades i tinc clar que per això hauré de treballar moltes hores i més".

Vanessa Pérez



LA MODA IMPULSA LA FRANQUÍCIA ESPANYOLA ALS MERCATS INTERNACIONALS



La franquícia espanyola al món ha augmentat un 3,4 % durant el 2010

L'Associació Espanyola de Franquiciadors (AEF) ha presentat el seu informe anual sobre *La franquícia espanyola al món*, en què posa de manifest el creixement del sistema als mercats internacionals, amb 242 marques operant en 112 països, fet que suposa un augment del 3,4 % respecte del 2010.

Així mateix, l'estudi destaca el creixement produït en el nombre d'establiments, un 9,7 %, augment que significa una xarxa actual amb 11.178 punts de venda, respecte dels 10.186 que funcionaven en l'exercici anterior.

La moda i el canal horeca abandonen la presència espanyola a l'exterior. Actualment hi ha 58 ensenyes tèxtils (una més que el 2010) implantades fora de les nostres fronteres, que sumen un total de 2.774 botigues (102 més que en l'estudi anterior), repartides per un centenar de països.

El conjunt d'horeca, amb 40 cadenes instal·lades en 48 mercats i 1.161 locals, es col·loca en segona posició, mentre que el tercer lloc és per a les botigues especialitzades, amb 31 franquícies en 35 països, que sumen 406 punts de venda.

A aquestes 3 tipologies, els segueix el segment de bellesa i estètica, que va tenir un augment sorprenent l'últim any i ja disposa de 24 cadenes (7 més que el 2010) a 24 estats (5 més), que sumen 585 establiments (363 més que en l'estudi del 2010).

Pel que fa als països de destinació, Portugal continua al capdavant, amb el 71 % del total, fet que suposa 172 marques i 2.300 botigues. Per darrere es col·loquen Mèxic (66 cadenes

i 599 locals), França (50 marques i 1.475 botigues) i Andorra i Itàlia (48 marques, respectivament). Per continents, Europa es manté com la destinació preferida, en concentrar les nostres firmes en 45 dels seus mercats, amb un volum de 7.087 locals. Amèrica se situa en el segon lloc, amb presència a 24 països, amb un total de 2.798 botigues, amb presència destacada a Mèxic (66 empreses), Veneçuela (24), Xile (23) i els Estats Units (21).

A l'Àsia, la franquícia espanyola està representada en 28 països (10 dels quals de la zona del Pròxim Orient). Aràbia Saudita, amb 27 marques, és el mercat asiàtic on hi ha més nombre de franquícies nacionals, seguit pels Emirats Àrabs Units, la Xina i Kuwait.

Finalment, a l'Àfrica i a Oceania és on hi ha una menor implantació de firmes nacionals. En el primer cas, les nostres marques són presents en 13 països, amb 155 establiments. El Marroc, amb 26 cadenes i 60 locals, destaca sobre la resta de mercats de l'Àfrica, ja que el següent és Egipte, amb 10 xarxes i 29 botigues. A Oceania, la franquícia espanyola es limita a només 2 països, Austràlia, amb 4 marques i 17 establiments, i Nova Zelanda, amb 2 ensenyes i 9 locals.

L'AEF també analitza la localització de les centrals franquiciadores exportadores per comunitats autònomes. Madrid és la regió amb més nombre d'ensenyes que aposten per implantar-se internacionalment, seguida de Catalunya, la Comunitat Valenciana i Andalusia.

GENERAR CONFIANÇA

La conjuntura és complicada i la reactivació passa per fer ajustaments, sí, però també reformes i, especialment, generar confiança a través d'una política recta que afavoreixi la reactivació econòmica de les empreses. Aquesta és, almenys, la posició del món cameral.



En un moment en què la despesa pública es contraurà per reduir el dèficit i complir les exigències i els compromisos comunitaris; amb un sector financer que fins a final d'any no enllestirà la seva reestructuració i, de retruc, la normalització en l'accés al crèdit per a empreses i particulars; amb un atur desmesurat, i amb un endeutament privat elevat, el creixement serà molt minso.

En aquest sentit, des de les cambres catalanes es llança un missatge: "Els ajustaments són importants, però sense polítiques actives no hi haurà revifada", apunta Miquel Valls, president de la Cambra de Barcelona i del Consell de Cambres de Catalunya. Per al president, la situació actual és complicada perquè en l'ajustament que han fet les empreses, hi falta una pota cabdal: la confiança en el futur. És a dir, els beneficis s'estan recuperant, però la desconfiança davant les perspectives futures provoquen que la inversió no creixi de la mateixa manera. No creix ni la inversió ni el crèdit. I la pressió exterior afebleix aquesta dèbil recuperació. És a dir, Espanya necessita generar confiança en les seves possibili-

tats. Amb més confiança, el diferencial amb el deute alemany es redueix i, de retruc, s'abarateix la possibilitat d'accedir a crèdit més barat. El crèdit més barat dinamitza l'economia. Ara bé: com aconseguir-ho? Heus aquí el problema.

Valls demana que l'Estat no cobri l'IVA de les factures no cobrades. Amb la morositat disparada com està, les empreses estan pagant a l'Estat uns 800 MEUR de factures no cobrades

De moment, segons Valls, les empreses han optat per amortitzar deute i això significa que l'estalvi brut supera la inversió. Cal, doncs, revertir la situació. I per

al president de les cambres catalanes, l'Administració pot fer més del que està fent fins ara. Per exemple, Valls considera que l'objectiu és aconseguir la reinversió seguint aquesta màxima: "Els beneficis d'avui són la inversió de demà i el creixement de demà passat".

Mesures que cal adoptar

Així doncs, caldria aconseguir "la reducció de la tributació en l'impost de societats dels beneficis no distribuïts destinats a la inversió productiva durant el període 2011-2012". I fer-ho per a totes les empreses, amb l'excepció de les societats patrimonials. Valls considera que aquesta seria una mesura transitòria però que retornaria al cercle productiu uns diners que ara es mantenen fora del circuit, i que per tant són poc productius.

El problema rau en el fet que en un context de dificultat extrema per a les administracions per complir els límits d'endeutament, aquesta mesura tindria un cost fiscal del qual les cambres són conscients, però alhora entenen que en el context actual no cal només retallar la despesa, sinó que "calen mesures excepcionals perquè la crisi és també excepcional". I aquesta mesura tindria un efecte multiplicador en el creixement econòmic que faria recaptar més impostos en el futur.

Més mesures. Una, d'una lògica aclaparadora, a parer d'una bona part del sector empresarial: que l'Estat no cobrés l'IVA de les factures no cobrades. Amb la morositat disparada com està, les empreses estan pagant a l'Estat uns 800 MEUR de factures no cobrades. Valls considera que aquests diners "haurien d'estar en mans de les empreses".

De la mateixa manera, el president del

UN PRIMER TRIMESTRE DOLENT

Segons l'enquesta de clima al comerç minorista, que elabora periòdicament la Cambra de Barcelona, el primer trimestre la marxa dels negocis va empitjorar, tot presentant el saldo més negatiu dels 2 darrers anys, la qual cosa posa de manifest l'atonía del consum intern. Així mateix, la caiguda de la facturació es va accentuar, un resultat que es generalitza a totes les branques del sector. El descens dels preus de venda, però, s'ha estabilitzat. Hi destaca el guany de pes de l'aug-

ment dels costos de producció com a factor limitador de la bona marxa dels negocis. Les perspectives per al segon trimestre, en canvi, assenyalen una millora de la marxa dels negocis i un creixement moderat de la facturació, excepte en la branca de venda de vehicles.

Tanmateix, no es preveu un augment del nombre de treballadors al sector, excepte al comerç no especialitzat en grans superfícies.



Font: Cambra Barcelona

Consell de Cambres considera que les empreses haurien de poder “descomptar de les obligacions tributàries les factures pendents de cobrament de l'Administració” o que, si més no, “les empreses puguin ajornar el pagament dels deutes tributaris si donen com a garantia una factura pendent de cobrament de qual-sevol administració, aplicant-hi l'encreuament d'interessos”. Amb altres paraules, atesa la impunitat del sector públic a l'hora d'afrontar les seves obligacions, buscar vies alternatives per generar una mica de liquiditat per a les empreses. Vaja, en definitiva, evitar que paguin justos per pecadors.

Pelayo Corella

COMERÇ I TURISME, LES 2 CARES DE LA MONEDA

El VAB dels serveis va créixer un 1,5 % interanual el primer trimestre, pràcticament el mateix que l'anterior, segons les estimacions de la Cambra. El creixement del sector serveis obeeix, en bona part, al bon comportament del turisme a Catalunya. El nombre de pernoctacions va continuar creixent el primer trimestre, tot i que a un ritme més suau que l'any passat, en part perquè la Setmana Santa va caure a l'abril i al 2010 va ser durant el març. Malgrat això, el grau d'ocupació per places ha millorat: va passar del 37,7 % el primer trimestre del 2010 al 38,1 % el primer trimestre del 2011. El transport aeri de passatgers també va tenir un bon comportament en accelerar el creixement el primer trimestre. En canvi, l'evolució del comerç va empitjorar en registrar una accentuació de la caiguda de les vendes al detall de gairebé el 6 % interanual en el mateix període.

EUROPA IMPULSA EL "CONSUM VERD"

Amb l'objectiu de conscienciar la ciutadania sobre la importància de generar menys residus, del 19 al 27 de novembre se celebra a Catalunya la III Setmana Europea de la Prevenció de Residus. La participació dels comerços en una iniciativa com aquesta és vital per reforçar el compromís ambiental del sector.

La prevenció de residus és un eix fonamental en el model europeu de gestió de residus municipals, ja que generar-ne menys té beneficis múltiples: suposa un estalvi de recursos materials, evita efectes negatius sobre el medi i permet disminuir la inversió econòmica que implica gestionar i tractar els residus.

Des de l'Agència de Residus de Catalunya (ARC) s'estan impulsant diverses actuacions per reduir la generació de residus, que incideixen en tot el cicle de vida dels productes, des del procés de disseny, la producció, la distribució, la compra i l'ús de béns i productes. De cara al 2012, l'objectiu que es persegueix és reduir un 10 % la generació de residus per càpita respecte de les dades de 2006; és a dir, passar d'1,64 kg/hab i any (2006) a 1,48 (2012). En aquest sentit, l'Agència de Residus de Catalunya, amb el suport del Programa Life+ de la Comissió Europea, i en coordinació amb 32 regions europees, organitza la tercera Setmana Europea de la Prevenció de Residus, que se celebrarà del 19 al 27 de novembre de 2011 i que aplegarà més de 4.000 activitats arreu d'Europa.

La participació del comerç

El comerç, per la seva proximitat al consumidor, té un paper clau en el canvi d'hàbits de la societat i pot contribuir amb les seves accions a orientar el consumidor cap a una compra més sostenible. Per tot plegat, tal com expliquen des de l'ARC, "la Setmana és una oportuni-

27 NOVEMBRE dia sense
BOSSES de plàstic
Acabem amb elles

El 26 de novembre a les 15 h a la sala de plens de l'Ajuntament d'Hospitalet.
Xerrada sobre la prevenció de residus a càrrec de Neus Gallart, tècnica del Centre Català de Reciclatge, Agència de residus de Catalunya.

Comerç i Turisme
Consell Econòmic de la Selva
Federació de Comerç de la Selva
Comerç Catalunya

COMPRES AMB SENY, MENYS RESIDUS



tat única per posar en valor les iniciatives existents o bé desenvolupar-ne de noves que ajudin a la reducció dels residus”.

Tots els participants en la Setmana Europea reben un conjunt d'eines de comunicació per donar més visibilitat a l'acció. Així, entre els recursos per al comerç destaquen el bloc de notes per apuntar la llista de la compra amb consells de prevenció per als clients, vídeos temàtics, pòsters per personalitzar-hi accions, una selecció de fitxes temàtiques que expliquen com desenvolupar idees d'activitats, etc.

Ara bé, les fórmules amb què els comerços i les diverses associacions o cadenes de distribució poden participar en la Setmana Europea són múltiples: des de crear un catàleg d'ofertes de productes amb poc embalatge, concursos, campanyes informatives sobre la prevenció de residus tant per a treballadors com per a clients o, fins i tot, premiar els compradors que duen cistells o bosses reutilitzables. De fet, i amb l'objectiu de sensibilitzar i prevenir els residus domèstics i reduir l'ús de bosses de plàstic als comerços, en l'edició de l'any passat la Federació de Comerç de la Selva va participar activament en la Setmana Europea amb la campanya *Comerç natural, comerç de la Selva*.

Aprofitant l'extensa xarxa del teixit comercial de la comarca –hi van participar uns 700 establiments comercials de 13 municipis diferents–, es van programar 2 activitats: el dia sense bosses i una jornada sobre la prevenció de residus. La Federació assegura que “l'activitat que va comptar amb més bona acollida va ser la del dia sense bosses, amb la qual els comerciants van mantenir un compromís molt ferm”. Els comerços adherits a la campanya van repartir bosses reutilit-

zables entre els clients, com també més de 2.000 bosses de ràfia amb l'objectiu de reduir la utilització de bosses d'un sol ús. Fonts de la Federació asseguren que, en només un dia, “els comerços de la Selva adherits a la iniciativa van deixar de donar unes 70.000 bosses de plàstic”. Així mateix, amb aquesta iniciativa endegada per la Federació de Comerç de la Selva, també es va treballar el factor mediambiental com un valor afegit i de qualitat del comerç de proximitat.

La Setmana és una oportunitat única per posar en valor les iniciatives existents o bé desenvolupar-ne de noves que ajudin a la reducció dels residus

Però aquest és només l'exemple d'una de les accions amb què els comerços, les cadenes de distribució i les associacions poden participar-hi. Entre les iniciatives europees de l'any passat, també destaca una activitat tan gràfica com la duta a terme per la cadena de supermercats Carrefour França, que va organitzar una comparació de carretons de comprar amb miniresidus i maxiresidus (vegeu fitxa), i que va comptar amb un gran ressò mediàtic.

Premi a la sostenibilitat

Aquestes, però, són només algunes idees. A més, cal tenir en compte que les iniciatives més innovadores, adaptables i comunicatives podran optar al Premi

Europeu de la Prevenció de Residus. El jurat del premi està format per especialistes europeus independents en matèria de prevenció de residus, que escull un nominat per a cada categoria: administracions, associacions, empreses, institucions escolars i altres institucions.

L'Agència de Residus de Catalunya és responsable de seleccionar 5 candidats, un per cada categoria. De fet, en la passada edició 2 iniciatives catalanes van endur-se un guardó: el Grup Codorniu va obtenir el premi referit a empreses i l'Entitat del Medi Ambient de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, el premi adreçat a les administracions. A més, una tercera candidatura catalana formada per l'empresa Urbaser i l'Escola Superior de Disseny Elisava va ser finalista en la categoria d'altres institucions.



Per a més informació:
www.arc.cat/setmanaprevencio2011

A LA CAÇA DE L'OFERTA

L'Indicador del Comerç de Barcelona (ICOB), creat per ESADE i la Fundació Barcelona Comerç, verifica que durant el 2010 els consumidors de la capital catalana van comprar menys i que cada vegada són més els que busquen les ofertes o els descomptes i aposten per una compra més racional.

L'informe del 2010 de l'ICOB s'ha fet a partir d'una mostra de 304 comerciants repartits pels 17 eixos comercials de la capital catalana, que integren més de 10.000 comerços, donen ocupació a més de 35.000 persones i facturen uns 7.000 MEUR, és a dir, el 7 % del PIB de la ciutat.

L'informe reflecteix la percepció dels botiguers sobre quin és el perfil del comprador barceloní, un consumidor que busca més les ofertes i fa compres més petites. De fet, el consumidor només compra allò que té pensat comprar i s'ajusta al pressupost, alhora que li costa més decidir-se perquè fa compres més controlades.

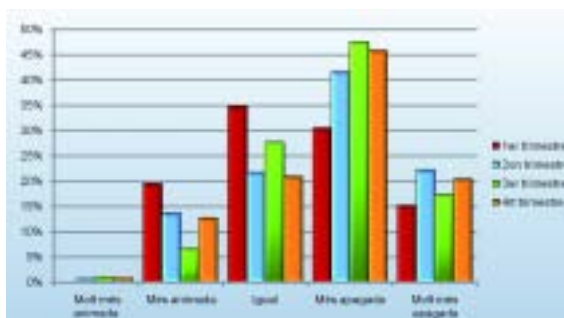
Els consumidors, doncs, compren estrictament allò previst, ja que tenen un pressupost més ajustat. A més, segons els enquestats, mostren una actitud "més apagada" en general, una percepció que va augmentant trimestre rere trimestre. Una altra dada que es desprèn de l'informe és que l'aflluència de compradors, segons la percepció dels enquestats, va disminuir, sobretot a partir del tercer trimestre, en què segons els comerciants va ser més acusada.

L'ICOB també apunta que la cerca d'ofertes és més gran en el sector de l'equipament de les persones i que durant el tercer trimestre també va despuntar en el sector del lleure, l'oci i la cultura. D'altra banda, també s'hi observa que, durant els tres primers trimestres del 2010 hi havia la percepció d'una menor fidelització dels clients, però que el darrer trimestre de l'any, tot apunta que es va recuperar, si bé la majoria coincideix a afirmar que els tiquets de caixa van baixar entre un 10 i un 5 % respecte de l'exercici anterior. La dada positiva és que, malgrat la conjuntura, les plantilles es mantenen.

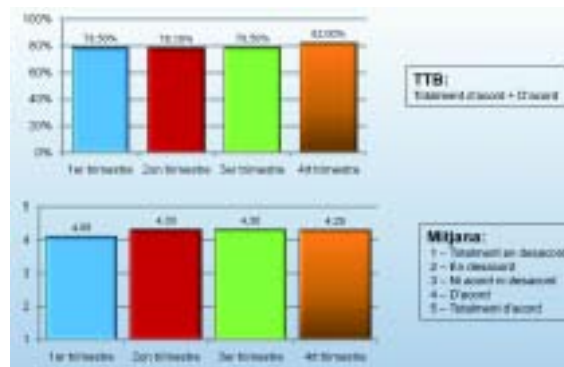
Així mateix, reconeixen que els proveïdors no els pressionen excessivament ni en els preus, ni en les condicions de pagament ni en exigència de mínims de compra.

La valoració dels serveis és altament negativa quan se'ls va preguntar, entre altres aspectes, per la il·luminació, el servei de neteja i la seguretat, tot i que durant el tercer i el quart trimestres les valoracions van ser més positives. Enmig d'aquest escenari, respecte del futur els comerciants consideren que els preus es mantindran i la majoria preveu que l'actitud del consumidor es mantindrà igual o fins i tot més apagada, per la qual cosa gairebé el 90 % dels enquestats no té previst obrir nous establiments o ampliar el negoci.

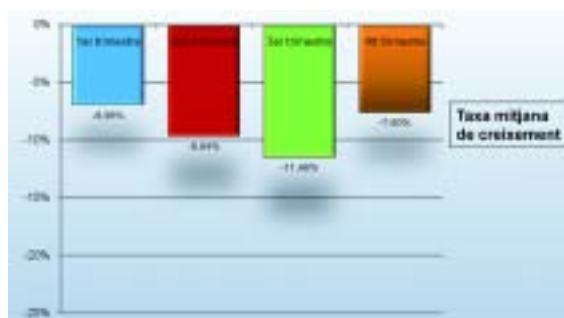
COMPRADOR PERCEPCIÓ ACTITUD COMPRADOR



COMPRADOR REALITZA COMPRES MÉS PETITES I CONTROLADES



EVOLUCIÓ NEGOCI TIQUETS DE CAIXA



Font: ICOB 2010

VITRINES D'EUROPE DEBAT LA IMPORTÀNCIA DEL COMERÇ URBÀ

El X Congrés Europeu de Comerç Urbà es va celebrar els dies 15 i 16 de maig a la ciutat portuguesa de Barcelos. Una vegada més es va posar de manifest la importància de la ciutat com a motor de l'economia i la cohesió social.



El comerç ha d'estar integrat a les ciutats

La regeneració urbana entesa com a oportunitat de desenvolupament integrat ha estat el tema central de l'edició d'enguany del Congrés Europeu de Comerç Urbà. De fet, les ponències s'hi han estructurat en 2 grans blocs: el desenvolupament integrat de la ciutat i el paper de l'associacionisme comercial. Precisament en aquest segon bloc, en el qual es van exposar diversos exemples d'associacionisme a nivell europeu, el model barceloní, defensat per Joan Mateu, president de la Fundació Barcelona Comerç, va compartir protagonisme amb altres models aplicats a França, Itàlia o Bèlgica. Així mateix, l'economista i especialista

en economia urbana i urbanisme comercial, Marçal Tarragó, va oferir una ponència sobre la ciutat sostenible, o sigui sobre polítiques de sostenibilitat urbana. Tarragó va defensar que "per fer una ciutat sostenible, cal un desenvolupament harmònic, una nova visió de la ciutat en un món que està en canvi permanent".

D'altra banda, Tarragó també va dissertar al voltant de la Directiva europea de serveis en el mercat interior, ja que considera que "es diu massa sovint que la Directiva entronitza el principi de «llibertat d'establiment» com a principi absolut, és a dir que tothom pot implantar un comerç allà on vulgui i amb el for-

mat i la dimensió que més s'ajusti als seus criteris comercials i sovint, amb aquesta interpretació interessada, s'oblida que aquesta «llibertat d'establiment» es pot limitar per alguna qüestió d'interès general, com és el cas de la protecció del medi ambient i dels entorns urbans". Una consideració que Tarragó va enllaçar a l'hora d'establir els criteris per als usos comercials en una ciutat sostenible, que radiquen principalment en: la proximitat i centralitat dels llocs de compra per minimitzar els desplaçaments, l'aposta per la ciutat compacta, complexa i cohesionada socialment (barreja d'usos) i, finalment, la reutilització dels espais d'activitat.

ELS TURISTES EMPENYEN EL CONSUM DE LES MARQUES DE LUXE A ESPANYA

Una de les teories que expliquen per què el luxe resisteix millor que altres sectors en temps de crisi és la del rellotge de sorra: els consumidors s'han repartit cap als extrems (alt i baix), mentre que el centre s'ha aprimat. Per això, tenen èxit tant les companyies de baix cost com les de marques prestigioses. Però la situació no és la mateixa a tots els països. El nombre de rics augmenta als països emergents, com la Xina i Rússia. A Espanya, en canvi, la recuperació del consum de marques de luxe és més lenta. De fet, diuen els comerciants, el repunt està impulsat des de fora: per les compres dels turistes.

[...] Barcelona i Madrid concentren dos terços del consum de luxe a Espanya. Els russos i els xinesos prefereixen comprar en ciutats europees, perquè als països d'origen aquest tipus de productes són entre un 40 % i un 60 % més cars. També són

grans compradors els nord-americans i els sud-americans (aquests últims van més a Madrid).

El 2009 va ser el pitjor any per al consum del luxe: les vendes mundials van caure el 8 %. El 2010 el mercat es va recuperar i va créixer l'11 %, fins als 170.000 MEUR de facturació. A Espanya, coincideixen els experts, la caiguda va ser pitjor i la recuperació costa més.

Comerciants i empresaris asseguren que, malgrat la crisi, no van abaixar preus perquè hauria estat "un error". No obstant això, sí que hi ha hagut alguns ajustos. Per exemple, les botigues compraven menys estoc de producte, sobretot del més car. Per la seva part, les multinacionals compensen la "dificultat del mercat espanyol" amb les vendes en altres països [...].

MODA.ES

THOMAS MEYER I LES 3 CLAUS DE L'ÈXIT DE DESIGUAL

Tenir una idea fascinant, transformar amb el producte la societat i ser responsable amb el que es fa. Thomas Meyer descriu amb aquestes paraules les bases de l'èxit de Desigual, una empresa fundada el 1984 que, en l'actualitat, és una de les cadenes espanyoles de moda amb més projecció internacional. Explica la història que els inicis de Desigual van ser gràcies a un cop de sort. Una comanda de 3.000 *jeans* de segona mà van fer que Meyer, emprenedor i creatiu, els transformés en caçadores vaqueres sota la tècnica del *patchwork*. Després d'aquesta divertida història s'amaguen una bases de negoci, uns plans per a l'empresa i uns objectius als quals Desigual, com a firma de moda, aspirava [...].

La primera de les bases que Meyer creu indispensable perquè una empresa destaquï entre les altres és crear un projecte fascinant. Desigual és colorista, divertida i en fa partícip tots els seus consumidors.

Segons Meyer, "la societat actual no vol avorrir-se i actualment hi ha una oferta molt àmplia de tot tipus de productes i serveis". El fundador de Desigual creu que cal crear un producte nou i diferent a totes les ofertes que existeixen en l'actualitat.

"Els consumidors volem que ens sorprenguin", assegura Meyer.

Desigual ha creat un estil de vida amb la seva roba. Colors, grafismes i frases estampades en les seves peces han fet que els consumidors de la firma se sentin molt units a l'empresa, tot fent de Desigual una forma de vida. "És absolutament necessari que la companyia sigui capaç de transformar la societat", explica Meyer com la segona clau del seu èxit.

[...]La firma catalana, actualment liderada per Manel Adell (que també participa en l'accionariat), està portant la seva filosofia d'empresa a tots els racons del món amb el mateix èxit que a Espanya; els Estats Units, Europa i, com a proper objectiu, la Xina. Desigual vol arribar a tots els racons del món.

[...] Amb 2.800 empleats, 200 botigues pròpies, 7.000 botigues multimarca i 1.700 punts de venda en grans magatzems, Desigual és una de les empreses espanyoles que millors resultats està reportant durant la crisi. La companyia va tancar el seu exercici 2010 amb una xifra de negoci de 430 MEUR, un 43 % més que el 2009.

GALERIA DE COMERCIANTS

ESPECIALITATS MALLORQUINES



Formentor ofereix productes illencs des de fa més de 60 anys

Cremadillos, cocarrois, panades i ensaimades delicioses són algunes de les temptacions a les quals no us heu de resistir quan poseu el peu a la pastisseria Formentor. A banda d'un ampli ventall d'especialitats mallorquines, a Formentor també podeu trobar gelats artesans i una extensa selecció de pastisseria tradicional catalana, seguint les propostes més avantguardistes del sector.

Són 60 anys de tradició pastissera, els que acumulen a Formentor.

L'origen cal cercar-lo en l'any 1952, en què el mallorquí Antoni Andreu va inaugurar aquest petit establiment al barri de Gràcia. "El que va començar amb petites produccions per enyorança pròpia i dels 4 amics mallorquins de l'avi, ha acabat sent el nostre valor afegit i el fet diferencial", explica Pilar Tàsias. De fet, ara és el torn de la tercera generació al capdavant del negoci familiar —amb la néta, la Pilar i el seu marit, al capdavant—, juntament amb el també pastisser Daniel Mestre, els quals han potenciat el protagonisme de les especialitats mallorquines. Amb tot, els pastissers destaquen que l'origen mallorquí de

l'Antoni va marcar des del començament el tarannà del negoci.

Elaboren diàriament i artesanalment (en això són molt maniàtics i rigorosos) els productes que vesteixen les vitrines i safates de la pastisseria, per això us recomano de passar-hi a primera hora del dia, per poder escollir entre les varietats d'ensaimada, ja sigui llista, farcida (nata, xocolata, trufa, crema, cabell d'àngel) o les d'albercoc (dolça amb un punt d'àcid) o sobrasada (senzillament, deliciosa). A més, les podreu trobar de 3 mides: individual, petita i mitjana, però si us hi animeu, us la poden fer ben bé a mida, tan grossa com permeti la llauna del forn. I si quan hi aneu, no els en queden, no patiu, les podreu encarregar per l'endemà, ja que "la pasta de l'ensaimada ha de fermentar per si sola unes 20 hores".

Ensaimades al marge, cada dia de la setmana podem trobar-hi una especialitat illenca diferent, dolça o salada: coca de trempó (dimarts), panades de xai i pa mallorquí (dimecres), coca de sobrasada (dijous), cocarrois d'espínacs (divendres) i rubiols de brossat o de confitura (dis-

sabte). Ah, i els cremadillos de sobrasada i mel, diàriament!

Un altre producte que ha esdevingut un segell d'identitat és la sardana (pasta d'ensaimada trenada amb fruita confitada i farcida de nata o crema).

Tot i ser una pastisseria de barri (Gràcia-la Salut), també la freqüenta molta gent de Barcelona i de l'àrea metropolitana, a banda dels mallorquins que viuen a la ciutat, que troben en aquest racó de Gràcia una dolçor que els evoca el sabor de casa.

El repte és no deixar de provar i posar en pràctica les receptes del llibre de l'avi Antoni que té com un tresor aquesta nissaga de pastissers. I tot fa preveure que hi haurà una quarta generació.

Vanessa Pérez

FITXA:**Pastisseria Formentor**

Camèlies, 19-21

08024 Barcelona

Tel.: 93 213 35 40

www.pastisseriaformentor.com

BARCELONA

GIRONA LLEIDA

MANRESA PALAMÓS

REUS SABADELL SANT

FELIU DE GUÍXOLS

TARRAGONA TÀRREGA TERRASSA

TORTOSA VALLS BARCELONA GIRONA LLEIDA MANRESA

PALAMÓS REUS SABADELL SANT FELIU DE GUÍXOLS TARRAGONA TÀRREGA

TERRASSA TORTOSA VALLS BARCELONA LLEIDA SABADELL MANRESA

PALAMÓS REUS SABADELL SANT FELIU DE GUÍXOLS **GIRONA** TÀRREGA

TERRASSA TORTOSA VALLS BARCELONA GIRONA LLEIDA MANRESA **PALAMÓS**

REUS SABADELL TARRAGONA VALLS TERRASSA **SANT FELIU DE GUÍXOLS**

TORTOSA BARCELONA **TÀRREGA** GIRONA LLEIDA MANRESA PALAMÓS REUS

SABADELL SANT FELIU DE GUÍXOLS TARRAGONA TÀRREGA TERRASSA

TORTOSA **LLEIDA** VALLS BARCELONA **MANRESA** GIRONA PALAMÓS REUS

SABADELL SANT FELIU DE GUÍXOLS TÀRREGA **SABADELL** TERRASSA

TORTOSA VALLS BARCELONA GIRONA LLEIDA TARRAGONA MANRESA

PALAMÓS REUS SANT FELIU DE GUÍXOLS **TERRASSA** TÀRREGA

TARRAGONA TORTOSA VALLS GIRONA LLEIDA MANRESA **BARCELONA**

PALAMÓS REUS SABADELL SANT FELIU DE GUÍXOLS

TARRAGONA TÀRREGA TERRASSA TORTOSA LLEIDA

BARCELONA GIRONA MANRESA **VALLS** PALAMÓS REUS

SABADELL TARRAGONA **REUS** TÀRREGA TERRASSA

SANT FELIU DE GUÍXOLS TORTOSA **TARRAGONA**

BARCELONA GIRONA LLEIDA

MANRESA PALAMÓS REUS

SABADELL SANT FELIU

DE GUÍXOLS VALLS

LLEIDA TÀRREGA

TORTOSA REUS

TARRAGONA

TERRASSA

VALLS



Consell General de Cambres
de Catalunya