

EN EL 2009 BAJÓ UN

1%

el número de establecimientos

comerciales en la provincia de Barcelona



XAVIER GÓMEZ

se. Un crecimiento que si bien puede producirse de forma natural por parte de algunas empresas capitalizadas –una minoría en la actualidad– también puede conseguirse a través de alianzas estratégicas entre empresas. “La crisis está poniendo de manifiesto que para ser más competitivos necesitamos ganar dimensión. El camino más factible a día de hoy es la coalición con otras empresas del mismo sector o bien de sectores distintos, que permita que ambas ganen eficacia y volumen de ventas. El caso es que cada empresa encuentre la mejor solución para ella partiendo de la base de que ya no vale ir solo por la vida”, dice Puig.

Con el fin de superar la barrera de la colaboración entre empresas, desde Comerç se están desarrollando diversas iniciativas como el Taller Comerç Futur o

### Cada comercio debe hallar la mejor solución partiendo de la base de que ya no vale ir solo por la vida

las jornadas Innova Comerç, entre otras. “Ponemos a disposición de las empresas a expertos reconocidos de las principales escuelas de negocios catalanas, que realizan talleres de crecimiento, innovación y recursos humanos. Además de ofrecerles asesoramiento por parte de expertos, reunimos a aquellas empresas que puedan tener intereses comunes, para que establezcan una red de contactos. Es imprescindible que éstas se puedan conocer y relacionarse de manera que vean que

pueden hacer cosas conjuntamente, sumando valor”, apunta Maite Forner, directora del Observatori de Comerç.

Pero, tal y como afirman los expertos, el camino hacia el crecimiento no sólo pasa por la colaboración entre empresas. “Hay otros factores que tener en cuenta como que estén capitalizadas, fomenten la innovación y, en definitiva, se diferencien de sus competidores. Un modelo de negocio es un conjunto de decisiones tomadas y aplicadas por los empresarios, que contribuyen a que una compañía se diferencie de sus competidores y ofrezca valor añadido a sus clientes. Muchas empresas atribuyen sus malos resultados a la recesión económica, pero así como a algunos les va muy mal a otros les va muy bien. La clave es contar con un modelo de negocio adecuado”, explica el catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra Oriol Amat.

Según Amat, si bien la crisis económica actual ha provocado que el pastel del consumo sea más pequeño para todos los comercios, aquellas empresas que han hecho los deberes están aprovechando la crisis económica para crecer. “De la misma manera que en el Tour los ciclistas mejor preparados aprovechan las duras subidas para ganar distancia a sus rivales, las empresas que han trabajado en su modelo de negocio, las denominadas empresas gacela, han cogido dimensión y están aprovechando las oportunidades que la crisis les está brindando, como alquilar locales a menor precio o comprar productos a un precio más económico. Esa es la cuestión: replantearse o morir”, concluye Amat.



### Casimir de Dalmau

Socio director de GEA Barcelona European Consulting

Abogado y máster en Derecho Europeo del Colegio Europeo de Europa. Presidente del Cercle Europeu de Barcelona y ex director del Patronat Català Pro Europa

## ‘BARCELONA, SOM-HI!’

Con los Juegos Olímpicos de 1992 Barcelona alcanzó una proyección internacional de la que nunca antes había gozado. Luego se ha intentado gestionar el capital acumulado con motivo de aquella efeméride. La marca Barcelona tiene hoy un valor internacional indiscutible aunque precise de un nuevo impulso. Barcelona se juega en ello la posibilidad de ocupar un lugar destacado entre las ciudades más avanzadas del mundo en beneficio del bienestar de sus ciudadanos. Su condición de capital de Catalunya añade trascendencia al reto. En estos últimos veinte años, el planeta ha empequeñecido y la competencia entre ciudades y territorios para liderar procesos de innovación, captar inversiones y situarse en la vanguardia del progreso se ha multiplicado. Barcelona ha tenido la tentación de reproducir el esquema olímpico intentando captar grandes acontecimientos internacionales o incluso, inventándolos. Seguramente hoy existe un cierto consenso sobre la necesidad de articular la proyección internacional de la ciudad sobre la base de otros parámetros, aprovechando sus ventajas estratégicas.

Se afirma a menudo que Barcelona debe convertirse en la capital de la economía del conocimiento, del Mediterráneo y de muchas cosas más. La interdependencia que caracteriza la economía global impone capacidades compartidas en la escena internacional. Pero requiere también estrategias con objetivos y prioridades bien definidos, un aprovechamiento eficaz de los recursos disponibles y un liderazgo potente. Todo ello exige trabajo, organización, equipos competentes y una presencia activa en las redes internacionales de la economía, de la cultura y de la innovación.

La estrategia internacional de Barcelona, para que sea eficaz, debe ser elaborada y liderada por las instituciones públicas, con el Ayuntamiento al frente, y por las entidades y organizaciones que configuran la sociedad civil: un coliderazgo público-privado. Asimismo, es imprescindible una estrecha concertación entre el Ayuntamiento y la Generalitat, sin excluir la fusión de organismos que ejercen idénticas funciones, así como el apoyo explícito de la red de embajadas y oficinas comerciales españolas en el exterior. Y habrá que seguir in-

virtiendo en infraestructuras y capital humano: el puerto y su entorno logístico, el aeropuerto y sus vuelos intercontinentales, el corredor mediterráneo, la educación, la investigación y el aprendizaje de lenguas. Sin todo esto, y mucho más, la proyección internacional de Barcelona quedará reducida a un discurso vacío generador de frustración.

Para conseguirlo habría que reordenar el mapa de la acción exterior de acuerdo con los siguientes ejes. La península Ibérica: además de las relaciones con las

### La marca Barcelona goza de un gran valor internacional pero precisa de un nuevo impulso

principales ciudades españolas, el triángulo Barcelona-Lisboa-Oporto debería estar más presente. El Fórum Ibérico de Barcelona, que impulsan la Cambra de Comerç de Barcelona y el Gobierno de Portugal, trabaja en esta línea. La Euroregión Pirineos-Mediterráneo: a pesar de sus ambiciosos objetivos iniciales, hoy la Euroregión languidece por falta de voluntad política. ¿A qué espera Barcelona para liderarla? Apoyar la candidatura de Zaragoza-Jaca para los Juegos Olímpicos del 2022 sería una buena señal. Trabajar para la incorporación de Valencia, también. La región euromediterránea: la participación de la Unión para el Mediterráneo en la gestación de proyectos en sectores como la logística, el agua o las energías renovables exige una respuesta empresarial desde Barcelona. La Cambra de Comerç, la Autoritat Portuària, Foment del Treball y Pimec así lo han entendido. En el ámbito institucional sería oportuno crear un consejo internacional de Barcelona para el Mediterráneo, que presidiría una relevante personalidad, con la finalidad de convertir la ciudad en un referente para el conjunto de la región. La Unión Europea: Barcelona debe ejercer su influencia sobre las políticas y proyectos que impulsa la UE y que inciden en el desarrollo urbano. Los Balcanes: habría que prestar especial atención a los países candidatos a la adhesión a la UE. Los países emergentes: la ciudad debería establecer una estrategia específica para cada una de las economías emergentes y sus sectores punta. Todo con el objetivo de instalar Barcelona en la red global. *Let's go!*

### ALIANZAS PARA CRECER

## Cinco fórmulas

Estas son, según la directora general de Comerç, Gemma Puig, algunas de las alianzas estratégicas que los comercios pueden establecer para ganar dimensión.

#### COMPRAR Y VENDER JUNTOS

Una de las fórmulas aplicadas por distintos comercios catalanes son las centrales de compra o las uniones de comerciantes, a través de las cuales unifican sus pedidos para obtener mejores precios que si lo adquiriesen por sí solos. Desde hace algún tiempo muchos pequeños comercios se están uniendo también para vender bajo una marca paraguas común. Ejemplos de éxito son la red de tiendas de material deportivo Base e Intersport, o la cadena de establecimientos de electrodomésticos Milar, entre otros.

#### ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

El fabricante se compromete a poner una cantidad de sus productos en el comercio del distribuidor y este último a pagarlo a medida que se vayan vendiendo; además los artículos que no se venden son devueltos sin coste alguno. De este modo el fabricante sabe cuáles de sus productos se venden mejor y el distribuidor tiene una rotación de artículos constante. Este tipo de alianzas se suele dar en comercios dedicados a la confección.

#### TERRITORIALES

Comercios que se unen para gestionar conjuntamente un territorio, y de este modo crean una serie de sinergias para lograr que un eje comercial concreto sea reconocido y posea un cierto tipo de clientela.

#### COMPARTIR ESPACIOS

Para realizar nuevas implantaciones una práctica que empieza a ser común es la de dos tipos de comercios complementarios que se alían para compartir un espacio y los gastos del local. De este modo pueden conseguir locales más atractivos y grandes, y tener más presencia en distintos puntos de un territorio a un precio mucho más económico.

#### TECNOLÓGICAS

Se da cuando los comercios se alían para comprar de forma conjunta una tecnología que todas necesitan para sus gestiones, a un precio más bajo. Ejemplo de ello son los comercios de paseo de Gràcia que han comprado conjuntamente un contador para saber cuántas personas entran en sus tiendas cada día.