

Opini3n

Grandes superficies

El 3ndice de ventas en las grandes superficies de Catalunya aument3 un 8,7% en marzo de 2023, en referencia al mismo mes del a3o anterior, seg3n datos de l'Institut d'Estadística de Catalunya. El 3ndice de ventas de productos alimentarios, por su parte, creci3 un 6,8% y el del resto de productos un 10,9%. El 3ndice de ventas del periodo a precios constantes (sin el efecto de los precios) creci3 un 4,5%.

10%

Ventas
La variaci3n del primer trimestre del 3ndice de ventas a precios corrientes ha sido de un 10%.

9,6%

Alimentaci3n
Las ventas acumuladas del primer trimestre a precios corrientes han aumentado un 9,6%.

Management

El liderazgo de marcas



XAVIER OLIVER
Profesor del IESE Business School

Si su marca quiere tener buena prensa, debe tener buen rollo. Buen rollo entre sus empleados. Todos. La direcci3n debe creer que no son solo ellos los listos

porque tiene el miedo constantemente metido en el cuerpo?

Lo primero es que hay un nosotros y un ellos que no tienen nada que ver. Ellos son quienes m3s saben por decreto, quienes mandan y los dem3s son los operarios, aunque se empe3en en llamarles colaboradores. Recordar3n el nombre de esa empresa durante mucho tiempo, ¿no es verdad? Y si alguien les habla de ella, usar3n lo que les han contado para opinar, seguro que mal. Es lo que podr3amos llamar: tener mala prensa. Y sabemos que eso es nocivo.

Recuerdo los chistes sobre la SEAT: *Siempre Est3n Arreglando Tonter3as* que ya pas3 a la historia o de RENFE que nunca llegaba a tiempo... ¿Cu3nto tiempo les cost3 enderezar ese mal rollo que hab3an creado por trabajadores descontentos, proveedores mal pagados y clientes abandonados?

Si su marca quiere tener buena prensa, debe tener buen rollo. Buen rollo entre sus empleados. Todos. La direcci3n debe creer firmemente que no son solo ellos los listos, sino que son todos quienes cuentan para llevar adelante el proyecto, la estrategia o el sue3o que persiguen. Como, ¿Qu3 no tienen un sue3o?, ¿qu3 no se conoce su estrategia y a d3nde quieren llegar? Pues mal vamos porque sin eso no hay quien motive a una organizaci3n.

Muchas veces nos damos cuenta de que lo 3nico que les importa a ellos es ganar dinero. Quiz3s no lo digan de esa manera, pero hay un ingente montaje burocr3tico para controlar cualquier c3ntimo tanto gastado como ingresado, con presupuestos que vienen de arriba sin haber consultado a nadie, con m3todos claros u oscuros de evaluaci3n del desempe3o que, evidentemente se hacen de arriba abajo. Podr3a seguir, pero muchos ya saben de qu3 va lo que les cuen-



LA REFLEXI3N
LIDERAR UNA MARCA EMPIEZA EN EL ALMA, EN EL CORAZ3N, EN LOS SUE3OS DE LO QUEREMOS HACER POR LOS DEM3S

to. Eso es lo que podr3a llamar un mal liderazgo que influye enormemente en c3mo vamos a ver a esa empresa, a sus productos o servicios.

As3 pues, liderar una marca empieza en el alma, en el coraz3n, en los sue3os de lo queremos hacer por los dem3s. No en el capital ni en el control. Son los sue3adores quienes logran atraernos, son quienes piensan en los dem3s y se preocupan constantemente en saber lo que piensan y sienten. Eso que podr3amos llamar amor a los dem3s, es imprescindible cada vez m3s, para tener una marca, una empresa, sus productos y servicios que sean queridos y admirados.

¿Puede hacerse de otra manera? Pues s3 pero no con los mismos resultados. Quienes no son capaces de formar grupos en que el respeto, la voluntad de hacer crecer al otro, de innovar y progresar juntos, tienen solo las de perder. Quiz3s logren sobresalir durante un tiempo con

magn3ficas acciones exhibicionistas e historias que nos gusta contar, pero que no duran para siempre, porque se descubre que mucho es tapadera. Hay algunos empresarios que fueron celeb3rrimos en este pa3s y acabaron en la c3rcel por estafar, mangonear los n3meros y engañar a espuertas. Tamb3n los hay en los EE.UU. alguno de ellos llamados a testificar ante el congreso por su falta de 3tica en los negocios. Siempre hay manzanas podridas.

Pero todos aquellos que me lean y est3n a tiempo, intenten por todos los medios empezar por lo m3s cercano, por sus colegas y compa3eros y sigan con los proveedores, clientes, medios de comunicaci3n... qu3ieranlos, dejen de usarles para empezar a sentir que importan para construir una marca relevante. Ver3n como no le temblar3 la mano a la hora de prescindir de quienes no est3n en la senda del dar y sentir3n los aplausos de quienes han sufrido por ellos.

¿C33mo se pueden construir marcas fuertes y deseadas por la gente? ¿Qu3 puede hacer una marca para ser recordada, querida y que crean en ella?

Hay casos muy claros alrededor nuestros que demuestran que productos o servicios similares tienen una consideraci3n diferente: algunos forman parte de nuestras buenas experiencias, de nuestra vida y tenemos sentimientos muy positivos hacia ellos. Trabajando en el IESE he podido comprobar lo que eso significa. La inmensa mayor3a de quienes han pasado por nuestras aulas recuerdan lo bueno, obvian lo malo o mediocre (que seguro que lo hay) y se entusiasman al hablar de la complicidad con sus compa3eros, de la calidad de los casos y las discusiones, de la dedicaci3n extraordinaria de los profesores, del esfuerzo de los directores de curso para que todo fluya y no hayan malentendidos ni malos rollos, de quienes sirven en las cafeter3a y restaurantes, de quienes solucionan sus problemas, de quienes les ayudan en su futuro y presente... Es una marca querida y, estoy seguro de que es gracias a eso que hemos logrado situarla en un lugar preeminente en el mundo.

Es posible que tengan ustedes la misma sensaci3n con la marca para la que trabajan. Si es as3, felic3tense y abr3cense porque tambi3n conocer3n a muchos que no pueden decir lo mismo. ¿Qu3 piensan cuando le preguntan a alguien que tal le va en su empresa y empieza a hablar de 'ellos' como seres malvados que no van nunca a favor de los empleados, que les ponen las cosas dif3ciles, que tienen un jefe que lo quiere controlar todo

Libros para estar al día

● Propuestas con las últimas tendencias en finanzas, economía y tecnología.



Misión BlaBlaCar

Autores: Frédéric Mazzella, Laure Claire y Benoît Reillier
Editorial: Empresa Activa
¿Cómo logró la startup BlaBlaCar convencer a los escépticos y establecerse en tres continentes, desde Brasil hasta Rusia?

Descubre historias interesantes que son fuentes de motivación para dar a luz a grandes proyectos, así como métodos sencillos y efectivos para emprender, y para hacerlo con un propósito. ¡Tú también puedes activar tu modo Misión!

153

Metaverso

Catalunya cuenta con 153 empresas dedicadas a tecnologías del metaverso, la realidad aumentada y la virtual, según datos de un estudio de ACCIÓ.

Servicios

El Tesoro de los Baby Boomers



ARMAND BOGAARTS
Emprendedor

Con una estrategia integral, Tarragona puede convertirse en el destino preferido de esta generación

Según Eurostat, se estima que en 2030, el 66% de la población será dependiente, lo que significa que un 34% deberá generar la riqueza necesaria para sostener al resto. Este escenario es catastrófico para Europa, pero habrá ganadores y perdedores y Tarragona puede salir ganando.

Entre 2010 y 2030, el número de personas de entre 65 y 79 años en Europa aumentará en 22.3 millones, es decir, un 37,4%, y los de 80 años en adelante crecerán en 12,6 millones, o un 57,1%. ¡Esto significa aproximadamente 35 millones de jubilados adicionales!

La mayoría de los jubilados europeos cuentan con suficiente dinero. Muchos de ellos tienen sus viviendas pagadas, buenas pensiones y ahorros significativos. Controlan más del 50% de la riqueza de las familias.

Además, disponen de tiempo y gozan de buena salud, lo que les permite vivir una segunda juventud.

Ellos buscan calidad de vida, es decir, vivir en un clima agradable, disfrutar de una excelente gastronomía y tener una oferta cultural variada. Buscan actividades de ocio activo en el mar o la montaña para disfrutar de la naturaleza y mantenerse en forma. También valoran tener acceso a servicios de atención médica de primera categoría en caso de necesitarlos.

Además, los turistas mayores de Europa suelen evitar los meses más calurosos, lo que nos brinda otra gran ventaja: la desestacionalización. Esto signifi-

ca ingresos adicionales para infraestructuras que se subutilizan durante la temporada baja y más empleo permanente en lugar de empleo temporal.

Esta es una oportunidad de oro para Tarragona. Contamos con una ventaja competitiva en este mercado. Convertir el envejecimiento en una oportunidad en lugar de sufrir sus consecuencias sería una apuesta lógica y muy rentable para nuestro territorio.

¿Qué podemos hacer para captar este mercado? Necesitaremos una estrategia integral y coordinada que combine diversos aspectos. Aquí presento algunas ideas que podrían ayudar a lograr ese objetivo:

- Promoción específica: realizar una campaña de promoción dirigida específicamente a los *baby boomers*, resaltando las características y atractivos de Tarragona que podrían ser de su interés.

- Oferta cultural y patrimonial: destacar la riqueza cultural y patrimonial de Tarragona mediante la promoción de visitas a lugares históricos, museos, exposiciones y eventos culturales.

- Turismo activo y saludable: promover actividades al aire libre y opciones de turismo activo adecuadas para los *baby boomers*, como caminatas, senderismo, ciclismo, paseos en barco o actividades en la naturaleza. También se podría resaltar la oferta de servicios de bienestar, como spas, balnearios, terapias de relajación y actividades de yoga.

- Infraestructura y servicios adaptados: garantizar que Tarragona sea un destino amigable y accesible. Esto implica contar con alojamientos adaptados, transporte público de calidad, señalización clara y servicios de atención médica y atención al cliente adecuados.

- Colaboraciones estratégicas: establecer alianzas con agencias de viajes especializadas para promover Tarragona como un destino atractivo para los *baby boomers* y facilitar la organización de viajes y actividades adaptadas a sus intereses.

Para que el oro de los *baby boomers* venga a Tarragona y se quede aquí es fundamental tener en cuenta las características y preferencias de este grupo demográfico y adaptar la oferta turística y los servicios en función de ellas. Con una estrategia integral, Tarragona puede convertirse en el destino preferido de esta generación y aprovechar al máximo esta oportunidad única.

Flash



Antonio Garamendi Pacto salarial

El V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (AENC), que recomienda una subida salarial de hasta el 13% en los próximos tres años, fue firmado por el presidente de CEOE, Antonio Garamendi, y los secretarios generales de UGT y CCOO.



Pedro Sánchez Gobierno

El Consejo de Ministros dio luz verde a una línea de avales del ICO que cubrirá hasta el 20% del crédito hipotecario de familias con menores a cargo y jóvenes de hasta 35 años, un aval que podrá llegar al 25% si la vivienda es de calificación energética D.



Monika Hohlmeier Next Generation

Monika Hohlmeier, jefa de la misión de Control Presupuestario del Parlamento Europeo encargada de vigilar la ejecución de los fondos Next Generation, se quejó de la falta de información acerca de su alcance en la economía real.

Innovación

Innovar sin arrasar



FRANC PONTI
Profesor de Innovación en EADA Business School

Hay que aprender a hacer las cosas con los demás y no contra los demás

En estos últimos años se ha propagado una versión de la innovación que, como mínimo, ha generado desasosiego entre mucha gente. Se trata de la innovación dorada. Uber, Airbnb o Booking son ejemplos de este tipo de innovación, que empieza sin grandes inversiones y que, si funciona, puede acabar generando muchísimo retorno. Son, mayoritariamente, empresas de base digital, plataformas o aplicaciones que se expanden exponencialmente, alimentadas a base de algoritmos, interfaces y que muchas veces no tienen empleados fijos sino a demanda.

En Cataluña hemos vivido, por ejemplo, el conflicto entre los taxistas y Uber. Los primeros, temerosos de perder sus puestos de trabajo (y su monopolio) han plantado cara con huelgas y protestas de todo tipo para hacer valer sus derechos. De momento lo han conseguido, aunque han tenido que hacer inversiones tecnológicas para dar un mejor servicio que el que ofrecían antes. Hace bien pocos años, por ejemplo, en la mayoría de taxis no se podía pagar con tarjeta. La amenaza de Uber obligó a los taxistas a modernizarse un poco, que ya está bien.

Amazon ha afectado al comercio local, Whatsapp a las telecomunicaciones y booking a los hoteles. Los éxitos de estas empresas han originado problemas en otras. Mucha gente ha percibido que la también llamada 'innovación exponencial' no sólo crea valor sino que también lo destruye, como dijo Schumpeter.

Ahora, los célebres profesores del INSEAD René Mauborgne

y Chan Kim, autores de uno de los libros de management más vendidos de todos los tiempos, 'La estrategia del Océano Azul', vuelven a la carga con un texto sugerente: 'Más allá de la disrupción' (*Beyond Disruption*). Su mensaje es claro: cómo innovar y crecer sin desplazar a sectores, empresas o puestos de trabajo. Los autores afirman sin ambages que no es necesario ser disruptivos para innovar. La innovación disruptiva, ideada y popularizada por el profesor de Harvard Clayton Christensen, crea cambios en los mercados de forma que los servicios o productos que existían anteriormente se ven desplazados o dejan de existir. Netflix aniquiló a Blockbuster y Spotify hizo lo mismo con iPod.



Bien al contrario, la innovación no disruptiva genera valor sin afectar a los demás. Algunos ejemplos son la microbanca, las plataformas de educación, los sistemas alternativos de pago, la economía circular o la banca electrónica, entre otros muchos. Ninguno de estos servicios ha desplazado a la banca tradicional, a las universidades, al comercio clásico o al pago con billetes. Todo puede coexistir de forma más o menos armónica, al menos hasta cierto punto.

Soy de los convencidos de que el futuro es más colaborativo que competitivo. Bienvenida la propuesta de Mauborgne y Kim. Hay que aprender a hacer las cosas con los demás y no contra los demás.