

# "A la muntanya, dos més dos no fan quatre"

**Conrad Blanch (Barcelona, 1950) és l'actual director de l'estació d'esquí andorrana Soldeu-el Tarter. Llicenciat en Ciències Químiques, la seua trajectòria l'ha dut a moure's pels cims més alts del món empresarial. Va ser director a Casa Tarradellas, ESADE li revelà un dia els secrets més íntims de la gestió. S'ha passejat pel sostre de la terra i encara li queda temps per escapar-se de la feina amb els esquís als peus.**

**E**l negoci de la neu deu ser com el del camp. L'èxit d'una temporada depèn, en gran mesura, del temps.

—Sí. És com el del pagès: abans d'anar a dormir, treu el cap i mira quina nit farà; si glaçarà o no glaçarà. És clar que en tota empresa hi ha un factor de risc; però en els negocis en què entra en joc la meteorologia el risc cobra un valor afegit. De tota manera, ja és un risc o un joc, com es vulgui, prendre decisions.

—Des que és director de l'estació d'esquí de Soldeu-el Tarter, ha coincidit amb unes temporades de relativa clemència meteorològica. L'èxit de la seua feina es pot confondre amb les bones nevades?

—Avui, francament, pensava això que em dius. És la tercera temporada que estic en aquest negoci i no em puc queixar. Jo diria que la meteorologia és com l'economia: hi ha cicles dolents i cicles de recuperació. En aquests moments, és possible que hi pugui haver un cicle favorable a les nevades.

Ara bé, en la vida, les coses tampoc no surten perquè es donen unes circumstàncies favorables de l'entorn, sinó que el treball és sempre la clau de qualsevol empresa. És clar que primer, una estació de muntanya ha de tenir unes inversions que garanteixin una millora de les instal·lacions i la possibilitat de tenir neu artificial, com també una millora en els serveis. I segon, sempre he cregut en el treball d'equip. De fet, m'he trobat dirigint grups de gent en condicions extremes en muntanya, però també en l'empresa, i m'he adonat amb el pas del temps que a la muntanya, dos més dos no fan quatre. Perquè de cop les previsions et sorprenen i cal tenir un sentit comú una mica diferent que en la vida corrent; un sentit comú que demana més flexibilitat.

—El seu paper a Soldeu és, entre altres, esborrar l'estigma d'una estació que es trobava en coma profund?

—Evidentment, és un dels punts que he de tractar d'esborrar, perquè l'aspecte diferenciador d'aquesta estació és l'entorn natural i la seva zona de bosc. I aquest encant no pot deixar-se de banda per una deficiència dels serveis i dels accessos. Per tant, el client que la coneixia, comença a recobrar la confiança

que hi tenia. A més, aquestes reformes ajuden també a guanyar la credibilitat enfront de nous clients. Perquè la credibilitat es conserva mentre no es demostrï el contrari.

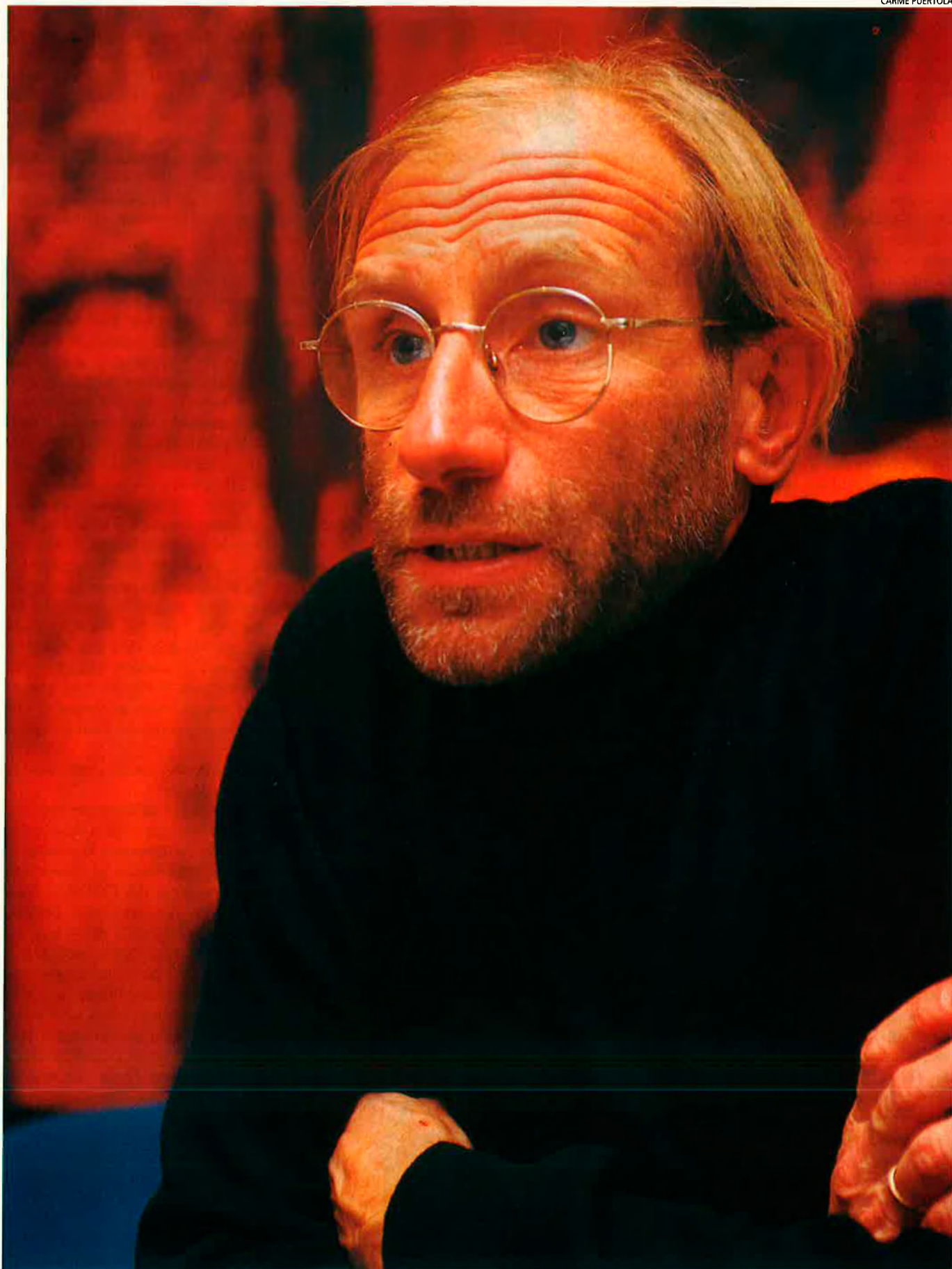
—L'altre entrebanc és la proximitat de l'estació potent d'Andorra, Pas de la Casa-Grau Roig. Un fort competidor, no és així?

—És clar que la presència de Pas de la Casa genera una certa competència. Perquè al Principat d'Andorra, el Pas de la Casa és l'estació líder, tot i que ara comencen a reduir-se les distàncies entre aquesta estació i Soldeu, i això inquieta els seus responsables. Fins ara, el Pas de la Casa tenia una posició molt còmoda perquè els que van darrere no lluiten per escurçar aquestes diferències. Ara, ja no és així. Són coses del mercat.

—Abans d'arribar a Andorra, treballava com a director general adjunt a Casa Tarradellas. Com es va produir aquest traspàs de l'embotit a l'esquí?

—Des de sempre m'he dedicat a l'empresa. Durant vuit anys vaig treballar com a enginyer tècnic. Més tard, vaig fer un màster en direcció d'empresa i, a partir d'aquell moment, em vaig sentir atret pel tema empresarial. El 1983, vaig crear la meua pròpia consultoria en gestió, perquè la indústria en la qual estava no em va donar permís per anar-me'n d'expedició. Així, l'única manera de poder escapar-me a la muntanya era esdevenir autònom i atorgar al meu treball la flexibilitat que no tenia i que necessitava. Això, òbviament, té molts avantatges, però també els seus inconvenients. Vaig treballar cinc anys amb aquesta dinàmica; per tant, el fet que anés a parar a una empresa d'embotits no tenia més secret que el propietari era client de la meua consultoria. Mentre treballava a Tarradellas, una empresa de selecció d'executius em va oferir el càrrec a Soldeu. Vaig trobar que era un projecte que s'adaptava molt a la meua persona, perquè em donava una responsabilitat en la gestió de l'empresa; i, d'altra banda, era gestionar un espai, que penso que el conec una mica, que és la muntanya, tot plegat no podia ser més favorable. Era com posar-te un dolç al davant.

—Va arribar a Soldeu quan el Comú de Canillo i el Crèdit Andorrà van invertir 1.800 milions de pessetes per reflatar l'es-



ciació. Era un gran risc gestionar aquesta suma.

—I tant. Però això també explica la meua decisió. Quan el Comú de Canillo i el Crèdit Andorrà prenen pràcticament la participació absoluta de l'empresa que havien creat tres famílies del Principat el 1963, busquen un professional per llançar el nou projecte. Aquest també va ser un dels motius de la meua decisió: significava vincular-se a un projecte i prendre una sèrie de riscos. És clar que era un joc delicat, amb una responsabilitat considerable si tenim en compte que s'hi posava en joc l'economia de les comarques de muntanya. El fet que això giri bé o malament per a l'economia de muntanya representa el seu principal eix de desenvolupament; per tant, com que hi ha uns interessos comunals, és normal, d'altra banda, que entre Canillo, el Crèdit Andorrà i els veïns es creïn expectatives. És cert que en aquest treball hi havia una responsabilitat calculada, en la qual ja preveia el risc de la meteorologia.

—Però aquests 1.800 milions són difícilment amortitzables només amb el pas dels esquiadors...

—Sens dubte. Un negoci de neu que es basi en els remutadors i en l'explotació de les pistes és un negoci que si fa la pau, és ja una gestió molt positiva; perquè requereix una inversió important i encara que tingui èxit quant a nombre d'esquiadors, els costos d'explotació són molt elevats i la rendibilitat, molt justa. Per a un espai d'aquests, un equilibri entre inversió i guanys crec que és un bon resultat si en aquest equilibri estan incloses les amortitzacions, que és el que permet anar capitalitzant i poder tornar a invertir. Evidentment, si els comptes en alguns centres de muntanya surten millor és perquè hi ha uns negocis satèl·lits que aporten beneficis. Si s'hi munta una agència de viatges, o s'hi disposa d'immobiliària, o s'hi instal·len botigues i comerços o s'hi obren restaurants... Tots aquests negocis a l'entorn de l'estació d'esquí són els que ajuden a rendibilitzar el conjunt, i molt sovint, formen part de la clau de l'èxit.

—És a dir, que una estació d'esquí, per ella mateixa, és deficitària.

—Deficitària només si et descuidis. Has d'estar molt atent i les coses han d'anar bé perquè es pugui aconseguir un resultat positiu. Tot això comptant que hi hagi hagut una bona temporada i que la meteorologia hagi donat un cop de mà. Si no, costa.

—A l'abril, les estacions "hivernen" fins la temporada següent?

—No. Jo diria que una estació d'esquí és com la gespa d'un camp de futbol: cal cuidar-la contínuament. I aquest treball després s'agraeix amb les primeres neus. A més, hi ha tota una tasca de manteniment d'instal·la-



*“És cert que sempre he trobat una satisfacció en la possibilitat de planificar; perquè, en el moment mateix que planifiques t'adones que allò podria esdevenir una realitat que, de moment, només existeix en la teua ment.”*



cions o de renovació de material. I, de cara al client es posen en funcionament activitats d'estiu com ara, i principalment, el senderisme i la bicicleta de muntanya. Hem marcat tots els senders de la zona i estan dissenyats tots els elements perquè Soldeu esdevingui un centre de bicicleta de muntanya. És un producte innovador que m'agradaria potenciar al mateix nivell que l'esquí, amb tota una infraestructura de monitors, lloguer de material, pistes de diferents nivells, socorristes, abonaments...

—Això de dirigir o gestionar algun o altre projecte, en qualsevol dels àmbits, deu tenir per a vostè molt d'encant...

—Sí, sí que en té, d'encant. Però hi ha moments que un es troba al capdavant d'algun projecte perquè els companys li donen una empenta; en altres ocasions, per dedicació i en altres, per treball... És cert que sempre he trobat una inquietud i una satisfacció molt personals en la possibilitat de planificar; perquè, en el moment mateix que planifiques t'adones que allò podria ser una realitat que, de moment, només existeix en la teua ment. Perquè els projectes neixen d'una il·lusió o d'una voluntat de dur-los a terme. Penso per exemple en el projecte de l'expedició a l'Everest: de les quatre persones que érem, em va tocar portar la iniciativa, quan vam demanar els permisos l'any 80. Per a tot això, no hi ha més secrets a la vida que trobar-te enfront d'unes circumstàncies que et donen una mica d'empenta. Sobretot crec que és important que qui es troba al davant d'una empresa, faci equip permanent amb els qui té al costat.

—Fent un pas enrere, com recorda vostè la seua època pre-olímpica?

—El temps que vaig estar-hi va ser apassionant, des del punt de vista creatiu. Havia tingut l'oportunitat de col·laborar a la confecció de la candidatura; vam fer tot el disseny de l'estructura organitzativa del COOB al llarg de tota la vida que pensàvem que tindria. I després, hem van invitar a participar en aquest projecte que, finalment, esdevingué una realitat. Van ser dos anys apassionants en els quals em vaig responsabilitzar de l'àrea d'operacions i serveis, on hi havia molt a fer. La dinàmica de dissenyar els processos perquè cadascun dels serveis es pogués portar a la pràctica va ser contínua. Quan vaig marxar a l'empresa privada, a Casa Tarradellas, vaig deixar les línies principals enllestides.

La recordo com una època molt creativa, ja que els serveis han de saber adaptar-se a les necessitats de les infraestructures que s'han desenvolupat a priori, han de captar-ne l'esperit. Treballàvem en la fase conceptual de la candidatura, per tant, va ser una etapa de projecte i de concepció de com haurien de ser

aquells serveis, amb quines característiques haurien de comptar; i a partir d'aquí, s'havien de determinar els llocs per tal que aquests serveis es poguessin portar a la pràctica. Una operació curiosa va ser la dels vaixells al Port de Barcelona. En la fase de la candidatura, es van determinar 7.000 llocs al Port per a vaixells de luxe. Era com una zona residencial en l'aigua. A Espanya, no s'havia fet mai un projecte com aquest. Cada olimpíada té elements comuns i d'altres, com la iniciativa del Port, que són específics i inherents a la personalitat de la ciutat que els organitza.

—Sí, però va haver de patir una contrapartida poc agradable. A Madrid el van titllar de catalanista radical, perquè no va plantar al costat de les quatre barres i la bandera olímpica, la bandera espanyola al cim de l'Everest. I això va provocar que no li atorgaren la Direcció d'Esports del COOB a la qual vostè era candidat.

—És cert. Buscaven un responsable de tota l'àrea esportiva dels Jocs i una empresa de selecció d'executius va presentar la meua candidatura. Però a Madrid, efectivament l'etiqueta que se'm va posar al COE va ser la de "catalanista radical", per haver portat amb orgull la bandera catalana al cim de l'Everest. Allà no qüestionaven si era o no vàlid per a aquest lloc de treball, sinó si portava una etiqueta o una altra. De fet, es van manifestar públicament aquests arguments i la meua candidatura es va descartar. Posteriorment, es va produir una aproximació quan em van oferir la sots-direcció general d'operacions. Per tant, no vaig entrar-hi, al COOB, per la candidatura de la Direcció d'Esports, que finalment va ser atorgada a Manuel Fonseca, sinó amb una feina més de gestió. I, ja no es van reproduir els comentaris que s'havien sentit anteriorment.

—Quan van plantar les dues banderes a l'Everest, s'imaginava una resposta com la que li van donar des de Madrid?

—Nosaltres no vam fer res de manera premeditada. Vam fer el que sentíem i quan un fa el que sent, no es planteja gaires coses més, ni quines seran les repercussions posteriors. Tots vam viure l'expedició amb una component fortament nacionalista, i això ens va empènyer a plantar les quatre barres al cim, perquè era la nostra bandera; i si vam posar l'himne dels Segadors quan vam arribar-hi va ser perquè era el nostre. Si l'Oscar



—**Senyor Blanch, per a vostè el dia ha de tenir més de 24 hores, si no explique'm quin és el secret per a dirigir una estació d'esquí, mantenir una consultoria en gestió, fer les funcions del president del Centre Excursionista de Catalunya, escapar-se a la muntanya i dedicar temps a la família.**

—**No hi ha més secret que envoltar-se d'un equip de gent competent i en el qual tens confiança. Però, a més d'això, les ganes de treballar i d'aprofitar cada moment, la cosa és no tenir mandra a moure's, a anar i tornar d'Andorra a Barcelona, sense haver de plantejar-s'ho com un viatge.**

Cadiach va dir el que va dir quan va arribar al cim... potser això sí que estava previst. Com també estava prevista l'Oda Sixtina que ens va dedicar Joan Brossa.

Per tant, el rebombori va ser perquè nosaltres havíem fet el que sentíem. No havíem rebutjat res, sinó que simplement havíem identificat allò que és nostre. Perquè estimar el que és teu no és excloent; no és un rebuig de res afermar el que estimes. I la lectura que es va fer d'aquell episodi va ser una lectura interessada. Les conseqüències tampoc no ens van estranyar, però el que vam fer no era política sinó una manera d'entendre l'esport i exterioritzar un sentiment.

Aquesta dinàmica coherent amb un mateix, com totes les coses a la vida, va ser enormement gratificant, perquè a Catalunya es va viure com un fet significatiu i emblemàtic. I això

ho he vist en aquests deu anys que han passat des que vam pujar a l'Everest: han estat un agraïment continu. Estic segur que si en aquell moment haguéssim portat una bandera espanyola, que ningú ens l'havia feta sentir com a nostra, el dia a dia, el contacte amb la nostra gent, hauria estat completament diferent. Érem conscients que manteníem una expectativa per ser a l'Everest, per trobar-nos en una muntanya emblemàtica. Hi va haver un gran seguiment (de segur que poques vegades la muntanya havia produït tanta expectació per la mateixa informació que generava, excepte quan hi ha algun accident). Això va ser una cosa que em vaig proposar: poder mantenir una comunicació constant amb premsa, ràdio i televisió per donar a conèixer com evolucionava l'expedició. Tot això va fer que realment a la gent l'impactés.

En canvi, l'enrenou de la candidatura a la Direcció d'Esports, no em va sorprendre en absolut. El que sí que m'ha sorprès ha estat aquesta gratitud rebuda al llarg dels deu anys.

—**Tot i treballar a la muntanya, a l'estació d'esquí, li resultarà una mica complicat escapar-se per seguir la seua carrera alpinística.**

—Aquesta feina té aquestes limitacions. No puc desaparèixer durant uns mesos, però en canvi, tinc la muntanya a la porta de casa i puc sortir del meu despatx amb els esquís als peus. És una altra compensació. **Eliseu T. Climent**