

Vostè ha instat CiU a negociar el model de finançament proposat pel tripartit per empènyer-lo a l'alça. Quins punts cal debatre?

—Hi ha coses que s'han d'aclarir, sobretot pel que fa a les novetats importants. Diuen que hi haurà una Agència Tributària, que serà catalana i cobrarà tots els impostos que es paguen a Catalunya. Però no aclareixen la seva relació amb l'estat, i només diuen que serà consorciada o coordinada. No es pot anar a negociar res si no ho tens clar tu mateix, has de dir el que vols fer, i els altres ja diran el que creguin.

—**CiU té la clau numèrica de l'Estatut i el finançament a Catalunya. Fins a quin punt ha de continuar pressionant?**

—La meua opinió personal és que aquesta pressió no ha de suposar carregar-s'ho tot, però CiU ha de defensar fermament el seu model. És curiós, però, que encara no hem començat el diàleg i ja tothom acusa Convergència de voler dinamitar el procés. Que tothom tingui clar que CiU té un paper clau en l'Estatut i el finançament perquè els electors l'han votat, i que no pensa llençar a la paperera allò que deia en el seu programa electoral sobre finançament perquè ERC ho hagi fet amb tanta facilitat. Tot són atacs permanents i molt parlar de diàleg, però ningú no dialoga.

—**No ha començat el diàleg, però qui més qui menys, mira d'espolsar-se les responsabilitats davant un possible fracàs de les propostes.**

—En aquest país, la gent encara es pensa que mana CiU, i no s'ha canviat el xip. Tot són crítiques a CiU, i, escoltin, Convergència és a l'oposició i qui governa és el PSC, ERC i ICV, per tant, jo recomano a tothom que ens deixin en pau, perquè sembla que siguem el centre de tot.

—**La proposta de finançament que cal debatre continuarà tenint la LOFCA com a referència?**

—Ningú no contesta explícitament aquesta pregunta ni parla clar, tot i que Zapatero i la vicepresidenta del Govern espanyol evidencien el sí a la LOFCA. Però hem de saber la resposta, perquè si la LOFCA, la llei vigent, és d'aplicació, vol dir que els recursos que té la Generalitat de Catalunya no es reben segons el que pugui represen-

“Si Madrid frena el finançament, el tripartit ho vendrà igualment com un èxit”

Macià Alavedra (Barcelona, 1934) és president d'Abertis Logística, SA. En la seva trajectòria política ha estat diputat a Madrid per CiU i ha dirigit les conselleries de Governació, Indústria i Energia, i finalment, la d'Economia i Finances, des d'on negocià amb el PSOE millores de finançament.

tar aquest 50% que es fixa com a màxim aquesta agència, sinó que es reben basant-se en uns criteris que no tenen res a veure amb això, que són la població, les unitats administratives, l'invers de la riquesa o la pobresa relativa, la dispersió o la insularitat. Això dona a Catalunya uns recursos que després Catalunya cobra amb el 40%, el 50% o

el 60% dels impostos. I amb aquest percentatge, n'hem de tornar a Madrid, o Madrid encara ens ha d'aportar transferències?

—**Concep un sistema de finançament deslligat de l'Estatut?**

—Penso que seran dos processos en paral·lel, perquè Madrid el que vol és fer passar primer l'Estatut i després que el finançament vagi a la LOFCA amb el Consell de Política Fiscal i Financera. El que faran ho han dit ben clar: no en volen saber res, de la proposta del tripartit ni de la de CiU.

—**Si Madrid posa el fre, Catalunya haurà fracassat?**

—Tant és, el tripartit ho vendrà igualment com un gran èxit, això està cantat. Encara que frenin o rebaixin l'Estatut i el finançament, el Govern ens explicarà que és una millora, perquè en cada finançament hi ha una millora. Ja veig que ho batejaran com un èxit històric...

—**S'ha comentat que la proposta financera del Govern tripartit té els seus orígens en el model iniciat pel tàndem Alavedra-Castells el 1992.**

—Jo no diria tàndem, però sí que vam tenir una molt bona col·laboració quan



JOORDI PLAY



JORDI PLAY

Antoni Castells estava en la Comissió Mixta de Valoracions en representació del PSC.

—En qualsevol cas, el canvi d'orientació principal del sistema de finançament acordat el 1979 es va produir el 1993, a partir de la negociació de vostè amb Pedro Solbes, quan el PSOE va perdre la majoria absoluta. Hi ha ara un altre canvi d'orientació?

—Canvi d'orientació no, és la continuació del concepte de corresponsabilitat fiscal, és a dir, participar en els grans impostos de l'estat. El 15% va representar un trencament important perquè obria un camí, i la prova que ha obert un camí és que després del 15% va venir el 30%, i el 33%, i ara proposem, dic proposem perquè CiU també ho reclama, el 50%.

—El camí es continuà obrint el 1996, amb el PP sense majoria absoluta, CiU aconsegueix una cistella d'impostos, per a ingressar-los directament, molt més àmplia.

—Passem del 15% al 30% de la recaptació dels impostos, suprimim els lí-

mits que ens havien posat els socialistes i passem a tenir capacitat normativa.

—El Govern de CiU també volia cobrar l'impost de societats, però el 2001, el PP, ja amb majoria absoluta s'hi va negar. Creu que ara s'aconseguirà?

—No sé si serà possible, però és desitjable. Si és possible o no ho han de dir els negociadors.

—Sembla clar que la negociació a Madrid no serà fàcil. Comparant la situació en què vostè va negociar amb Pedro Solbes i la d'ara, quin context li sembla més favorable?

—Les negociacions amb Madrid fa 300 anys que són difícils, i fins que no acabi tot el procés, no sabré si ha anat mitjanament bé o mitjanament malament.

—La proposta del tripartit demana que en un màxim de quinze anys s'assoleixin els mateixos resultats que amb el concert econòmic. La corresponsabilitat fiscal és el camí?

—La corresponsabilitat fiscal no té res a veure amb el concert econòmic, tot i que més d'un ens ho intenta fer

veure. I en política, parlar de quinze anys, quan no se sap qui governarà a Madrid, a Catalunya o a Euskadi, és allò que diem una volada de coloms. Com a propòsit està bé, és una expressió de bona voluntat...

—Bona voluntat i prou?

—És que el fet que els recursos per capita siguin iguals als d'un concert econòmic d'aquí quinze anys no hauria de ser un èxit, perquè ja hauria d'haver estat així des del primer dia. I és que és increïble que un estat faci diferències entre els seus habitants.

—Per no fer diferències, caldria un sistema aplicable a tots els territoris?

—Em refereixo, irònicament, al fet que els de Madrid, que parlen sempre del seu concepte d'estat, s'ho haurien de fer mirar, perquè permeten que alguns ciutadans cobrin el doble. El concert representa un sistema de càlcul diferent, però no forçosament que rebin el doble per capita uns habitants que els altres. Jo, com a nacionalista, em sembla bé un tracte diferent, però ells, que tenen el concepte d'estat, no haurien de donar lliçons a ningú.

—Vostè va ser un dels homes de confiança de Ramon Trias Fargas, que va proposar un model de concert econòmic per a l'Estatut del 1979. No va prosperar, i no se n'ha tornat a parlar.

—El vaig defensar jo personalment a Sau, perquè Trias Fargas no hi va ser. No va prosperar perquè en aquell moment CiU era la quarta força política i simplement, la primera força, que era el PSC, la segona, el PSUC, i la tercera, la UCD, hi van votar en contra.

—En el nou model de finançament s'hauria de definir exactament quina ha de ser la contribució de Catalunya en concepte de solidaritat?

—Sí, coneixent les dades de dèficit fiscal i davant la pressió que fa la societat civil, és prou evident que la solidaritat de Catalunya és excessiva, i per tant, es tracta d'una injustícia.

—El Govern espanyol no ho veu pas així.

—En el tema del dèficit fiscal hi ha una partida que és molt important, la de les inversions directes de l'estat a Catalunya, i això serà molt difícil de negociar, però ho hem d'intentar. Cal pensar que això depèn dels pressupostos que aproven cada any les Corts, que, segons la Constitució, són la representació de la sobirania espanyola. Per tant, posar traves a aquesta sobirania per un acord amb una autonomia sembla difícil.

—Veu alguna possibilitat, ni que sigui remota, que es produeixi un "tançament de caixes", és a dir, de deixar de pagar impostos a Espanya?

—No.

—Catalunya no té un Mondragón, ni un Euskaltel o un Petronor. Per què no s'han creat aquestes empreses vinculades al Govern?

—Catalunya té el que té. La comparació amb el País Basc és un exercici que no practico, i la comparació amb Madrid m'avorreix extremadament. Però vull recordar que tenim un grup com La Caixa, que és el grup de participacions empresarials més gran d'Espanya. Podríem seguir, per exemple, amb l'Institut de l'Empresa Familiar, amb unes quantes empreses plurinacionals molt interessants. Aquesta mania dels catalans de comparar-se sempre no fa el pes.

Gemma Aguilera

Observatori empresarial



Oriol Amat

Volant a baix cost

Com s'ho fan les línies aèries de baix cost per guanyar diners amb preus ridículs? La clau principal és un model de negoci centrat en la reducció dels costos. Això es encara més sorprenent quan moltes de les companyies tradicionals perden diners a cabassos i algunes fins i tot han fet fallida.



El model de negoci de les línies de baix cost els permet eliminar els processos que no generen valor des de la perspectiva dels clients. Es tracta d'activitats per les quals els clients no estan disposats a pagar i que si s'eliminen no es percep una menor qualitat del servei. Així, no treballen amb agències de viatge, no emeten bitllets d'avió, no hi ha seients de *business class*, i tampoc serveixen menjars ni begudes gratuïtes durant els vols.

Una altra tècnica és la millora dels processos que generen poc valor, perquè el seu cost estigui per sota els clients estan disposats a pagar per ells. Per exemple, per a reduir costos, venen els bitllets per Internet. Les eliminacions i les millores en els processos possibiliten que la companyia es concentri en aquells aspectes que sí que són valorats pels clients, com els que estan relacionats amb la seguretat i la puntualitat dels avions. Els estàndards de qualitat relacionats amb la seguretat són dels més alts del sector. A més, aquestes companyies no estalvien ni en salaris de pilots ni en tot el que té a veure amb la seguretat i el manteniment.

Per tal de reduir costos acostumen a operar amb aeroports menys congestionats (Girona, per exemple, en lloc de Barcelona en el cas de Ryan Air) que no solament són més barats sinó que a més possibiliten una més alta utilització dels avions. D'aquesta manera, deixen de perdre diners per les hores que els avions deixen de volar quan aterren en aeroports congestionats. A tall d'exemple pot indicar-se que els avions d'aquestes companyies volen una mitjana de 10 hores el dia, mentre que els de les companyies tradicionals volen una mitjana de 7 hores el dia. A més, la utilització d'aeroports congestionats eleva el consum de combustible perquè augmenta la durada dels vols perquè els avions s'han d'esperar en l'aire mentre no reben l'autorització d'aterratge.

Una altra tècnica que utilitzen per a reduir costos és la subcontractació, o externalització, de determinats processos. Per exemple, aquestes línies acostumen a externalitzar el personal que fa la facturació de l'equipatge a la sortida, o el manteniment i avituallament dels avions.

Amb aquest tipus de tècniques poden reduir molt els costos i així fixen uns preus de venda extremadament baixos que són molt atractius per a determinats segments de la clientela. El client objectiu a què es dirigeixen aquestes companyies és el públic jove, sobretot estudiants universitaris, i els petits empresaris i professionals per compte propi que són molt sensibles als costos. De totes maneres, no tot són avantatges, però, d'això, ja en parlarem un altre dia.