

Iñaki Frade Gobeo, economista i docent, és un basc que ha escollit aquesta preciosa ciutat del nord de Catalunya per fundar-hi el seu gabinet d'assessors —Vialegis & Frade Gobeo y Asociados— fruit de la fusió de dos grups. En aquesta firma hi ha una paraula clau, **“estratègia.”** El grup de 19 persones que integren l'assessoria està constituït eminentment per **“economistes, advocats i especialistes en direcció estratègica.”**

Iñaki Frade és de l'opinió que **“el món empresarial és el creador de riquesa. És gràcies a ell que un país es desenvolupa i esdevé competitiu. L'emprenedor és, en primer lloc, una persona amb esperit de lideratge. Ha de ser capaç de prendre les decisions principals en el marc del negoci, repartir el poder entre les seves organitzacions —estructurar l'empresa— i controlar que les coses es facin com ell vol, no necessàriament de la manera correcta. També li cal ser un bon psicòleg, perquè qui desenvolupa les tasques en una companyia són les persones; en aquest sentit, és un negociador. En definitiva, podríem dir que es tracta d'un líder conductor de persones, amb un únic objectiu: obtenir resultats econòmics que pugui reinvertir. Una empresa no ha de triomfar únicament en el seu sector, sinó també en l'àmbit financer. Evidentment, aquí hi ha un punt de vanitat, perquè l'èxit genera satisfacció.”** Està convençut que **“el suport d'un consultor, com el d'un metge, ha de ser puntual. No té sentit disposar d'aquest professional permanentment. És clar que és important informar-se però el fet de delegar la gestió, que és el que fan els empresaris en crisi, ha de ser puntual. L'empresa ha de ser autònoma en la seva activitat, però hi ha àrees d'especialització en les quals al propietari no li interessa econòmicament disposar d'assalariats.”** Ara bé, això no significa que les companyies només acudeixen a un gabinet assessor quan es troben en perill de mort: **“Ens introduïm en empreses amb voluntat de desenvolupar-se i millorar en el futur: aquelles que volen internacionalitzar-se, millorar la seva xarxa de distribució, implantar sistemes de telecomunicació, etc. Mantenir-se a l'elit és encara més difícil que arribar-hi.”** Amb una curiosa metàfora, l'Iñaki desvela el *leit-motiv* de les companyies que estan a la cresta: **“El bon empresari ha de trobar una òptica on pugui comprar ulleres per veure el futur.”** Al seu parer, **“les estratègies es modifiquen a mesura que es produeixen esdeveniments. Del que es tracta és de trobar la dreuera que et condueixi als teus objectius.”**

Avui una assessoria com aquesta, amb seus a Girona i Barcelona, treballa molt freqüentment en **“la gestió d'alguna àrea de l'empresa que requereix la intervenció d'un especialista. Fins que es resol el problema, un membre del nostre equip es converteix en un treballador més del client. La velocitat amb què està canviant el món de l'empresa exigeix professionals que hi vagin a posar ordre.”** L'Iñaki assegura que el fet de treballar en una població relativament petita, amb pocs competidors, els obliga a **“oferir serveis molt variats.”** Per tal de satisfer els clients, disposa d'un equip seleccionat segons criteris molt rigorosos: **“És el producte dels 15 anys que he**

exercit com a professor a la universitat. M'enduc el millor de cada promoció.” Al llarg de les seves classes de direcció estratègica i política d'empresa a la facultat d'administració d'empreses, té l'oportunitat de **“detectar quins són els millors alumnes i sumar-los a la meva plantilla.”**

La incorporació de sang jove és indispensable en una assessoria que orienta els clients sobre qüestions tan recents i costoses com les noves tecnologies. Entre les qüestions a les quals s'enfrontaran aquests futurs assessors empresarials n'hi ha una de més tradicional i molt espinosa, **“els acomiadaments. Mentre que als Estats Units es pot acomiadar un treballador en un tres i no res, el sistema social espanyol és més protector, la qual cosa representa despeses considerables per als emprenedors.”** Evidentment, aquestes circumstàncies no faciliten a l'empresari la renovació de la plantilla per tal de fer front a les exigències d'un mercat que canvia a un ritme vertiginós. Per a l'Iñaki, tanmateix, té més pes una altra circumstància, **“la confiança que s'arriba a establir amb els treballadors. L'industrial viu més a la fàbrica que a casa seva.”** D'altra banda, **“hi ha pocs empresaris que estiguin disposats a desplaçar-se a un altre lloc a la recerca d'un millor negoci. L'emprenedor català està mancat de l'esperit viatger que caracteritza l'empresari americà.”**

La salvació d'un negoci no depèn sempre de l'adaptació a les novetats. De vegades passa per indicar al fundador de l'empresa familiar que ha arribat el moment de donar el relleu als descendents: **“És gairebé impossible dir-li a l'empresari que es retiri. Per això jo solc optar per altres alternatives com la fusió o la compra. La millor solució és trobar una oferta de compra que atregui el propietari del negoci.”** Si la situació ho requereix, l'Iñaki considera positiu i atractiu el fet de passar a formar part durant una temporada del Consell d'Administració de la firma que assessora.

D'entre totes, la seva tasca preferida és la dedicada al **“revifament d'una empresa.”** Des del seu punt de vista, la suspensió de pagaments no és la fi del món, sinó més aviat **“una eina jurídica per assolir aquest reviscolament. Ara bé, emprar la suspensió com si es tractés d'un recurs econòmic equival a perdre tota la credibilitat. Es tracta d'un instrument que s'ha de saber utilitzar, com és el cas del cirurgià amb el bisturí. Dels 30 casos en què m'he vist implicat en suspensions de pagaments, només una de les empreses ha hagut de tancar. Això sí, mai no he abandonat cap dels clients amb qui he treballat.”** Per aconseguir que una companyia torni a la vida, **“la credibilitat i la confiança són indispensables. Un gerent que condueix el negoci a la suspensió de pagaments perd tota la credibilitat per part d'entitats financeres i proveïdors. És per això que, a l'hora de posar en marxa un pla de revitalització, és aconsellable col·locar-hi al capdavant una altra persona. Jo normalment hi envio algú del meu equip, però també puc preocupar-me de buscar el professional més escaient per ocupar el lloc.”** Com a bon professional, Iñaki Frade no deixa que els problemes l'absorbeixin en excés, i simplifica el món de l'empresa, el qual, en el fons, **“funciona com una família.”**



“Les estratègies es modifiquen a mesura que es produeixen esdevinements; del que es tracta és de trobar la drecera que et condueixi als teus objectius”

Iñaki Frade - Girona (Gironès)