

L'obertura: estratègia d'alineament amb Exteriors

Gilbert SABOYA i SUNYÉ



Quan ara fa un any vàrem entrar al Govern vàrem intentar imaginar justament l'estratègia d'actuació, una combinació entre iniciatives dins del marc legal i iniciatives dins del marc d'acció, perquè amb el BOPA no arreglarem les situacions, tot i que és condició necessària, però no suficient. Vàrem pensar que era necessari combinar les dues aproximacions. I engegar dos projectes d'inici, que al final vàrem optar per fer-los al mateix moment perquè ens garantia anar més de pressa i ens garantia sinergies pel que fa a les actuacions. El primer és un projecte de situació econòmica, anar obrint nous sectors, com són i com els fem. Com sumar els resultats a curt termini i com fer realitat aquests sectors i com fer realitat una cosa que també s'ha dit, que és un salt qualitatiu de l'oferta existent perquè per competir no haurem de competir només amb els nous sectors, que encara han de venir, sinó sobretot amb els que tenim, que són els que ens donen efectius. I bàsicament aquests dos projectes són els ja coneguts i per als quals l'empresa Monitor Group ens ha ajudat a contactar empreses.

Bàsicament la idea és treballar el concepte de *clúster*. Una idea prèvia. Un clúster és una mica mig camí, una mica més que un sector i una mica més que una indústria. És un complement d'empreses i institucions que s'intercompleten i que ajuden a crear un sistema integrat de relacions econòmiques. Per exemple, el clúster del vi. No és només la visió tradicional de la indústria, que són les vinyes i el celler, sinó tot el que es necessita al voltant d'aquesta activitat. I per tant aquesta és una mica la filosofia que vàrem començar a agafar.

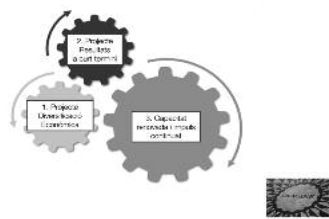
El primer projecte és el de la diversificació econòmica. El primer que es va fer és una avaluació del clima d'inversions. Amb entrevistes a empresaris va donar i fer aparèixer algunes de les crítiques que avui han sortit aquest matí. El tema de manca de fonts de finançament que no siguin altres que el bancari, temes entre ells de capital risc, temes de lentitud en l'administració, de no definició del marc legal, temes també de dificultats amb la immigració per atreure talent i la inexistència de marca. Una marca no és una estora, és molt més. I per tant, aquesta és una primera feina que es va fer. A partir d'aquí el que es va fer és treballar per identificar quins són els clústers de l'economia andorrana. I a partir d'aquí veure si hi ha algun grup emergent amb el qual val la pena treballar especialment, comparar-lo amb les possibilitats que té i veure a fora



L'obertura :
estratègia d'alineament

Prada Agost 2012

On jugar... i com guanyar

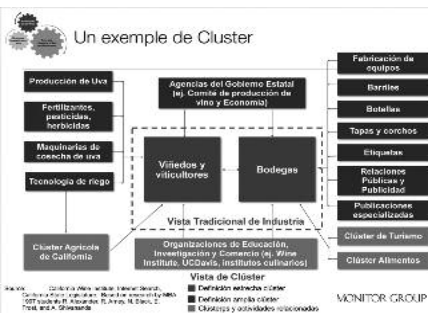


Diversificació : el concepte de Cluster

- "Un Cluster és un grup de companyies i institucions, geogràficament properes, dins d'un sector específic i interconnectades entre elles per pràctiques comunes i complementaries" - Michael Porter



Font: Anàlisi elaborada per Monitor Group



què està passant i mirar pel desenvolupament d'aquest clúster. El primer que es fa, el que es va fer, va ser el mes d'abril, a partir de dades del departament d'Estadística d'Andorra, fer el mapa dels clústers de l'economia andorrana. On aquí tenim el pes relatiu al conjunt dels 24 països de la Unió que es fan servir com a referència. I d'esquerra a dreta els sectors públics. Dels últims deu anys què té més pes i què ha crescut més. I hi trobem tot el que és turisme i comerç, i sobretot construcció. Ens trobem amb tota una sèrie de clústers ja existents que han crescut més que la mitjana dels que han crescut respecte al que ens envolta i per tant, és un símptoma que alguna cosa es mou, però que tenen un pes inferior del que tindrien a la mitjana dels països veïns o regions veïnes, i per tant ha estat agafar aquí i intentar fer-los pujar. Perquè d'aquests, malauradament molts cauen. Com la construcció. Agafem per exemple la sanitat, que són aquests petits punts que hi ha aquí, i el que fem és l'anàlisi del clúster de sanitat. I aquí es detecten tots aquells clústers de proveïdors, tots aquells clústers de clients, tots aquells clients de funció de suport, totes aquelles indústries o sectors que es necessiten perquè això creixi i perquè això tingui èxit. I es fa el mapa dels clústers. Aquest és el de sanitat. Tenim el mateix per a tots els que hem analitzat durant aquests darrers quatre mesos. I aquí es veu molt clarament, amb clau fosca allà, on Andorra té més que el que ens envolta. Allà on som bons.

Tot el que és infraestructura de turisme per anar lligat a sanitat dona molt bé, perquè tenim turisme, que és el nostre fort. Tenim tot el tema de distribució de medicaments i de material mèdic també per poder atendre els nostres clients, que ja ho tenim. I després tenim telecomunicacions, una xarxa de fibra òptica que és molt *performant*. I, bàsicament, el que veiem és que el cor, que és aquesta banda d'aquí, és el que no tenim. No tenim els serveis

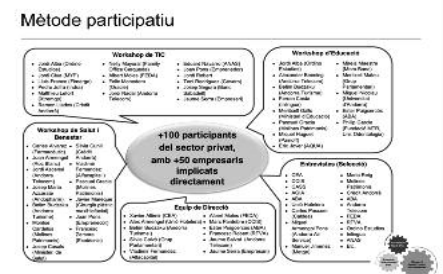
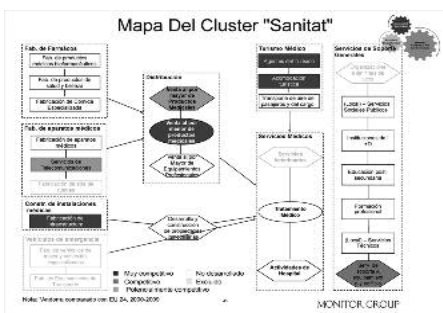
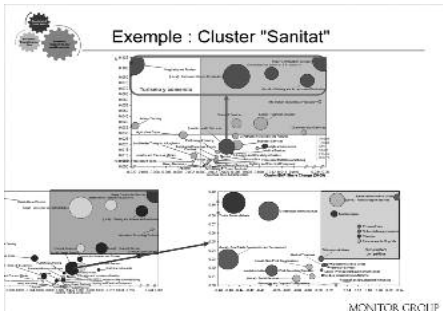
mèdics i per tant el que hem fet és anar a buscar això.

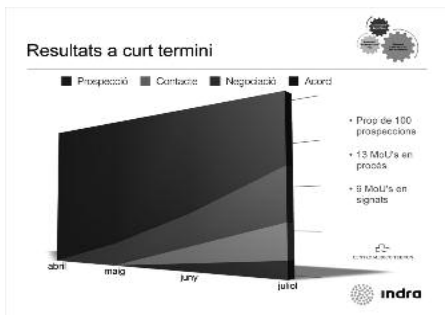
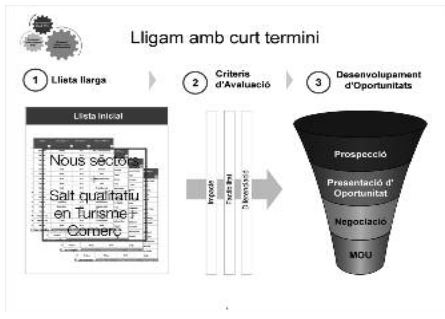
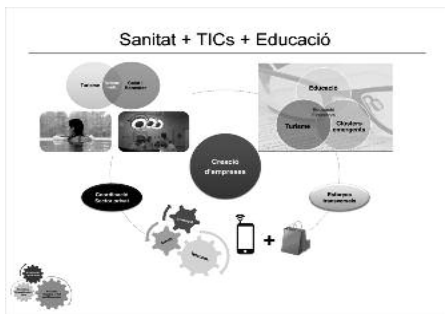
Aquesta manera de treballar s'ha fet amb tres clústers preferents, que són salut, benestar i educació. Aquest matí s'ha vist una mica. Hi ha participat tota aquesta gent durant aquests últims mesos. Així el que hem fet és avaluar. I per tant el turisme mèdic és la manera de diversificar. Tenim una plataforma molt bona de telecomunicacions i ho hem d'aprofitar. També l'experiència de venir a Andorra, especialment en compres però també de turisme en general. I amb educació una mica el mateix, hem anat a la intersecció dels diferents clústers que és allò on creiem que d'entrada hi ha més possibilitats.

La idea és intentar crear empreses o atreure-les i que es dediquin especialment a aquests tres sectors, intentant coordinar sempre el sector privat. La majoria d'aventures empresarials els estrangers les fan de la mà de socis locals. Això és així però podria no ser el cas, però en tot cas ens farà falta segurament aquesta coordinació i després aquests eixos transversals, que són transversals de l'administració però també del privat, que són eliminar les barreres de simplificació, d'acolliment, per després fer iniciatives empresarials a Andorra i això evidentment no s'improvisa.

Com lligar la part de diversificació amb la part de resultats a curt termini, perquè és evident que tenim una urgència? El país té una urgència. Per tant necessitem una llista de resultats. El que hem anat fent des de l'abril fins ara és que a mesura que s'avançava en els treballs sectorials s'anaven afinant d'una llista inicial que havia entregat Monitor, de possibles candidats, empreses candidates, d'empreses estrangeres, tant en l'àmbit d'aquests nous sectors com en l'àmbit del salt qualitatiu del turisme.

Com estem avui dia? Més o menys heu de pensar que s'han fet unes cent prospeccions. Per





Ara és el moment de...

ACTUA

Diversificació Econòmica | Capacitat Innovadora i Resiliència

tant, des del mes d'abril fins ara hem anat avançant en prospeccions de les quals, avui, a final de juliol, estariem amb unes tretze cartes de compromís que estan en procés de negociació, més nou que ja estan signades. Se n'han fet públiques pràcticament dues, a través d'Actua, que eren el centre mèdic Teknon, que era el primer en sanitat, i Intra, molt més lligat amb el sector de les TIC, de noves tecnologies de la informació i comunicació. I bàsicament el que dèiem és explicar com a exemple de diversificació econòmica. Aquest mateix exercici s'ha fet amb sanitat. Però perquè tingueu una idea de per què s'ha fet amb sanitat. No és que ara farem sanitat perquè és sanitat. Però que tingueu una idea de per què es va explicar el cas, s'ha comprovat que aquí tinguéssim capacitat de fer sanitat i intentar lligar els noms que podien venir a reforçar-nos aquesta iniciativa. Però el més important és que aquests dos projectes, quan acabin, assegurem que hi hagi continuació en els esforços. Perquè l'esforç no s'acaba amb el treball d'aquests últims mesos sinó que hem d'assegurar que hi hagi continuïtat de l'esforç en el temps.

I aquesta última part és la que hem intentar resoldre amb la iniciativa Actua. Actua és continuar el treball que s'ha fet amb Monitor aquests darrers quatre mesos i donar-hi continuïtat.

Com pretenem concretament fer això? Bàsicament, Actua es basa en tres pilars. Un primer pilar és la internacionalització de l'economia, un segon pilar seria la diversificació econòmica i quins sectors poden atreure i, un tercer pilar, que és tradicionalment el que feia l'ADI, és suport de l'empresa local o suport de l'empresari.

El que hem fet és agafar aquests tres pilars i sumar-hi dos sòcols sense els quals això no ens funcionarà. El primer són totes les iniciatives transversals, en especial la millora contínua del clima d'inversió, eliminar les dificultats... El

segon, coordinar-ho bé amb el sector privat, perquè només si això funciona en el sector privat tindrà continuïtat i no ho mantindrem polititzat, i quan vingui el primer canvi és mori.

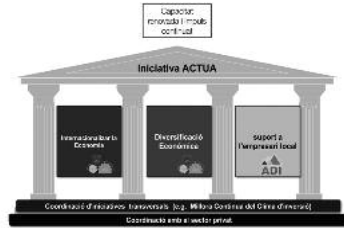
Bàsicament, per a cada pilar d'aquests tenim definits diversos objectius. El primer és atreure empreses o capital estranger que vulgui participar en iniciatives empresarials aquí, ja sigui directament, que ara se'ls permetrà, o ja sigui amb socis locals. I a la inversa, internacionalitzar totes aquelles empreses andorranes, ja sigui les que han vingut o ja teníem, a sortir a fora, ja que fins ara no han gaudit de gaires suports.

Per tant, això seria l'evolució d'allò d'anar a buscar noms, d'aquella primera rodeta de buscar resultats a curt termini. I els resultats s'hauran d'anar buscant a mesura que es vagi avançant. La segona rodeta és diversificar l'economia: el que intentem és donar continuïtat a aquests tres primers clústers, i després se n'hauran d'obrir més. I bàsicament ja hi ha un quart clúster preparant-se i al qual s'està donant credibilitat.

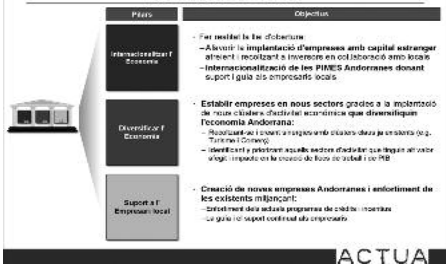
Finalment, en el suport a l'empresari local: tot el tema d'accés a crèdits, a incentius, a donar suport continuat a l'empresari. I això és molt més del que s'ha fet fins ara des de l'ADI. Evidentment, doncs, els dos sòcols volen intentar millorar el clima d'inversió, que és molt important. I segona, coordinar bé tota la iniciativa Actua i el sector privat; en els mecanismes de treball això ja s'integrarà, on hi haurà el que hem anomenat *grup d'experts*.

Com funciona o ha de funcionar Actua? La idea és que aquests tres pilars defineixin com ha de funcionar. Hi haurà un equip de direcció de la iniciativa, que haurà de coordinar tres equips que són els responsables de cada una de les àrees que he mencionat. Per tant, l'equip d'internacionalització serà responsable d'aquest pilar, serà responsable de desenvolupar tres programes, que són atreure la inversió estrangera,

Què és Actua?

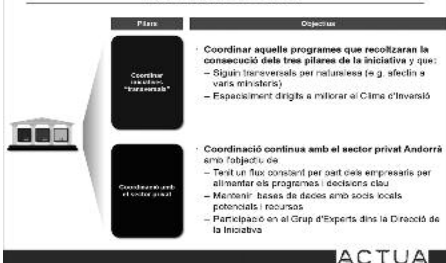


Que fa Actua?



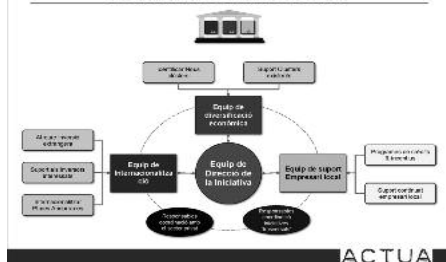
ACTUA

Que fa Actua?



ACTUA

Com funciona Actua?



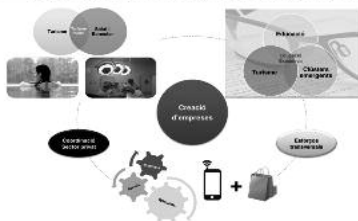
ACTUA

Com funciona Actua?



ACTUA

Objectiu : creació d'empreses



ACTUA

Actua des d'Exteriors



ACTUA

L'obertura des d'Exteriors

- Cap a una diplomàcia econòmica?

ACTUA

suport als inversors interessats i internacionalitzar les pimes andorranes. Cada un dels tres pilars té tres, dos programes per desenvolupar i cada programa té diferents processos.

I tot això s'ha d'assegurar sempre coordinat, com he dit abans, pels dos sòcols. Com funciona això? Com he dit abans, cada programa té diferents processos. Tots estan mapejats. A la iniciativa Actua tothom sap quina feina li toca fer. I això és molt important, perquè no tenim massa recursos. Haurem d'agafar gent d'alguns ministeris. Tothom ha de saber molt bé què ha de fer i com es prenen les decisions. Qui contribueix, qui decideix, qui ratifica i a qui es comunica. Tot està fet. Tothom sap en el seu punt des del seu programa i amb la seva funció que li pertoca fer. En tots aquests processos hi ha una agenda de resultats per obtenir. I d'aquesta agenda de resultats hi ha una sèrie de responsabilitats. I això és el que ha de garantir un procés de millora contínua, un control dels resultats que es puguin anar obtenint. Aquesta manera de treballar el que pretén és això. Crear empreses especialment en els tres sectors que fins ara hem definit. I això vindrà per internacionalització, vindrà per diversificació i això vindrà per suport a l'empresari.

La idea és que hi hagi alineament total entre els objectius i la manera de treballar. S'ha de fer coincidir l'organització perquè vagi alineada amb aquests aspectes. Per tant aquest és l'esquema d'actuació.

Des d'Exteriors òbviament hi estarem molt presents. També a la inversa el procés que surti. També en el tema de transversalitat. Aquí hi ha temes de reciprocitat, en temes de clima d'inversió, de més promoció a fora i després finalment també estarem en el que és direcció de la iniciativa. Per tant el ministeri d'Exteriors deixa de viure en una bombolla i s'integra una mica en aquest paisatge. Cadascú tindrà el seu lloc on treballar. I per tant podem tenir gent d'un ministeri aquí, aquí, aquí o gent de l'ADI.

I, en tot cas des d'Exteriors, i ja per acabar la idea que hi ha molta feina per fer un viatge lluny donant suport a la CEA, a la Cambra i als diferents empresaris, i aquesta és la via que creiem que hem de seguir.

Per tant, conclouré doncs amb aquesta idea que anem, des del punt de vista d'Exteriors, amb una diplomàcia econòmica absolutament alineada amb el que és l'àmbit d'Actua.

Gilbert Saboya i Sunyé,
economista,
ministre d'Afers Exteriors