

Jordi Conejos

Director general d'Indústria de la Generalitat de Catalunya

1. La metodologia per facilitar el canvi estratègic: competitivitat i política industrial

Les empreses de Catalunya han afrontat, i estan afrontant, el repte de la competitivitat, atès que han de donar resposta a la globalització imparable dels mercats, a la incorporació de noves tecnologies en les activitats productives, al desenvolupament de noves pràctiques de gestió de les empreses i dels seus equips humans, i als canvis creixents en els mercats de més sofisticació i heterogeneïtat dels consumidors.

Així, doncs, la competitivitat de les empreses s'ha convertit en un dels objectius de la política econòmica de molts governs, especialment en aquells països on un procés d'integració econòmica (com el cas d'Espanya dins la Unió Europea) ha exposat a una competència internacional alguns sectors de la seva economia que fins aleshores es movien en un entorn competitiu marcadament domèstic.

Les múltiples demandes de suport provinents dels diferents agents socials, econòmics i polítics, i la falta d'uns criteris clars de prioritització per part de molts gestors de polítiques de desenvolupament, han suscitat reaccions molt diverses, tant per part de les administracions públiques com dels sectors privats, la qual cosa ha donat lloc, en alguns casos, a costoses «polítiques industrials», molt poc basades en la competència i més centrades en la promoció de les mateixes indústries de moda, mentre ignoren el context local en què es desenvolupen.

Identificar les fonts d'avantatge competitiu i la millor forma de combinar-les per tal de reforçar la competitivitat de les empreses suposa analitzar les habilitats i el coneixement existent en una zona geogràfica molt concreta. Això significa aplicar un enfocament diferent a l'utilitzat tradicionalment des de l'economia aplicada.

Recordem que la competitivitat de les nacions i de les regions es basa en la capacitat de les seves empreses per innovar i millorar de manera continuada. Generalment, la innovació i les accions de millora no són una resposta natural de les empreses, sinó reaccions, molts cops dramàtiques, a les pressions i les exigències de l'entorn. Des d'aquesta perspectiva, la política del Govern pot ajudar a proveir incentius per tal que les empreses es renovin i pot actuar sobre l'entorn per convertir-lo en més exigent i facilitador del canvi.

Es tracta, per tant, d'analitzar els reptes estratègics de futur que tenen plantejats les empreses amb més potencial de desenvolupament i que no necessàriament són les més grans o les considerades líders —i apuntar la resposta pública necessària per contribuir a reforçar la seva competitivitat.

L'experiència a Catalunya

L'experiència de l'aplicació d'una política de reforç de la competitivitat a Catalunya pot ser interessant per a altres comunitats autònomes que hagin afrontat també les conseqüències d'un procés d'integració econòmica.

Més que un dels ja tradicionals plans de competitivitat, la política que s'ha dut a terme en els darrers anys a Catalunya consisteix en la implantació d'una filosofia i d'un procés de canvi estratègic en aquells sectors en què les condicions de canvi d'entorn, de mercat o de tecnologia ho demanaven.

Aquesta filosofia s'apunta ja des de l'estudi *Els avantatges competitiu a Catalunya*, presentat el 1992 pels professors Michael Porter de la Universitat de Harvard i Eduard Ballarin i Josep Faus de l'IESE. En aquest estudi, en lloc de la tradicional definició de «sectors estratègics de futur», a Catalunya es defineixen cinc grans *clusters* d'habilitats: els sistemes industrials, el disseny, el gran consum, el turisme i la salut. L'economia catalana ja no s'estructura segons materials, productes o factors de producció, sinó a partir de coneixements, habilitats i informació.

Aquest enfocament ha permès donar als líders polítics i empresarials una visió general de l'economia molt diferent, que facilita la petició i adopció d'unes mesures de suport a la competitivitat més correctes.

La difusió de la filosofia de la competitivitat

Quan Catalunya s'enfronta a un procés d'obertura econòmica produït per la consecució del mercat únic europeu, les seves indústries es troben en una situació competitiva molt diferent respecte a les de la resta de l'Estat espanyol, on el futur de sectors com l'agrícola o la indústria pesada (acer, construcció naval...) és la preocupació principal dels gestors públics.

Catalunya, amb la seva estructura industrial basada principalment en les petites i mitjanes empreses (PIME), no s'enfronta, en el procés d'integració europea, amb uns problemes de reestructuració de grans sectors obsolets, sinó amb un problema de posicionament de les seves PIME, dels seus gestors i de les seves habilitats. És per aquest motiu que ha d'escometre la seva política industrial en el sentit de reforçar la competitivitat d'aquestes empreses, per millorar les capacitats i habilitats d'aquestes i la seva gent.

Des d'aquesta filosofia s'han portat a terme ja quasi una vintena d'accions específiques de reforç de la competitivitat en diferents sectors i comarques. L'objectiu principal d'aquestes iniciatives no ha estat realitzar «estudis sobre la competitivitat» d'aquests sectors, sinó facilitar-ne el canvi estratègic.

2. El canvi estratègic com a base de la competitivitat

Les polítiques de reforç de la competitivitat tradicionalment s'han traduït en programes (i subvencions) de promoció de qualitat i productivitat, innovació tecnològica, exportació, informatització, disseny, etc. Les administracions públiques, en tots els àmbits, des del local fins al de la Unió Europea, han destinat una gran quantitat de recursos per tal de posar a disposició de les empreses un ampli ventall d'eines de gestió i serveis de «millora de la competitivitat».

La utilització d'aquests serveis per part de les empreses ha estat jutjada, en general, com una mesura d'èxit de les polítiques públiques de reforç de la competitivitat, quan en realitat aquests serveis no són més que eines, que han de ser aplicades correctament amb coherència amb el posicionament estratègic de les empreses.

En general, moltes d'aquestes eines de millora han comportat millores de l'eficiència operativa de les empreses (per exemple els programes de qualitat), n'han eliminat ineficiències de procés o disseny. Tanmateix, molt poques han ajudat les empreses a replantejar les seves opcions estratègiques, i en molts casos es pot induir la confusió estratègica de moltes PIME en llançar missatges i programes de suport a la creació de marca de producte en el sector de la moda, quan moltes de les que han tingut èxit finalment han estat les de creació de marca de canal, o la insistència en la necessitat de créixer en l'exportació de PIME amb un clar posicionament de producte local.

En certa mesura es pot observar la confusió d'eines de millora de l'eficiència operativa (*TQM, re-engineering, benchmarking, time-based competition, etc.*) amb l'estratègia. Val la pena mencionar la cita de Porter en un article recent de la *Harvard Business Review* («What is Strategy?», HBR, nov.-des. 96): a poc a poc, de manera quasi imperceptible, les eines de gestió han pres el lloc a l'estratègia.

En el cas de l'aplicació de la filosofia de la competitivitat a Catalunya això no ha estat així, perquè el principal valor que s'ha volgut aportar a les PIME no ha estat subvencions o solucions operatives, que en certa mesura ja eren disponibles, i que fins i tot arribaven a aclaparar l'empresari amb l'allau d'ofertes d'ajuda, sinó la reflexió sobre les estratègies de futur de les empreses.

Un mal posicionament estratègic pot anul·lar tots els efectes de millores degudes a «eficiències operatives», i al llarg d'aquest treball hem trobat altres zones competidores, que, molts cops, per bé que amb infraestructures i instal·lacions pitjors i amb una productivitat menor, ens guanyen en el mercat perquè tenen un posicionament estratègic millor (no fent les mateixes coses millor, sinó fent coses diferents de forma diferent).

Un exemple interessant que pot explicar aquesta aparent paradoxa en l'àmbit sectorial el podem observar entre dues zones productores de ceràmica a Itàlia, com mostra el quadre següent, una de molt establerta i dotada de les millors infraestructures de suport (Faenza) i l'altra de creació molt recent i mancada de tot tipus d'infraestructures (Nove):

Un exemple de la importància de l'estratègia.
Comparació de dues opcions: Faenza i Nove

Situació		
	Faenza	Nove
Estratègia	Producte tradicional Àmbit local	Innovació/còpia Àmbit multimercat
Vida mitjana del producte	10 anys	1-2 anys
Procés productiu	Producció integrada	Subcontractació
Centres tècnics especialitzats	2 (CNR i ENEA)	Cap
Clients	Petits majoristes, detallistes	Grans majoristes, importadors
Centres de Formació especialitzats	1 formació professional 2 formació artística 1 nivell universitari	1 formació professional
Agències de desenvolupament	1 A. Polo Ceramico	Cap
Resultats		
Facturació (PTA)	1.000 milions	13.000 milions
Marge brut mitjà	10 %	18-20 %
% Exportació	5 %	75 %
Creixement vendes	Estancades	10-15 % anual
Resultats de l'aplicació de les iniciatives de reforçament de la competitivitat en diferents sectors		Valoració mitjana obtinguda*
Les iniciatives faciliten el canvi estratègic en les empreses		4,7
L'aplicació d'iniciatives de reforçament de la competitivitat crea confiança entre els mateixos empresaris		4,5
Creen confiança entre empreses i Administració pública		4,2
Potencien iniciatives empresarials conjuntes		3,9
Faciliten l'estructuració sectorial		3,8
Creen confiança entre els diversos organismes de l'Administració que intervenen		3,6

* 1 per valorar negativament, 5 per valorar positivament

Sorprenentment, és el *cluster* de la ceràmica de Nove el que és competitiu mundialment, creix i guanya diners. Experiències similars s'han observat a Catalunya, per exemple entre els *clusters* del moble domèstic a la Garriga i la Sènia.

No és, doncs, estrany, que després de tres anys d'actuacions amb aquesta filosofia a Catalunya, i amb motiu del Congrés Català de la Qualitat, en organitzar un grup de treball amb representants dels empresaris que participen en aquests projectes, que aquests reconeguin en una enquesta que l'ajuda més potent que han rebut ha estat la reflexió estratègica.

La metodologia de l'anàlisi

L'anàlisi econòmica d'entorns geoeconòmics com els *distretti industriali* no són una novetat: des de Marshal fins a tota l'escola d'acadèmics italians (Becattini i altres) s'han realitzat nombroses publicacions (especialment en l'àmbit italià) en els darrers vint anys, però molts d'aquests estudis s'han centrat en les concentracions geogràfiques i l'anàlisi de xifres econòmiques agregades, sense entrar en el detall de les estratègies de futur per a les empreses, i no han passat per tant de ser una eina per al reforç de la competitivitat, una anècdota estadística o sociològica.

No és fins a l'aparició del llibre de Michael Porter *The Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1990), que introdueix amb força el concepte d'estratègia com a element clau per a la competitivitat, que permetrà aplicar les estratègies empresarials a les condicions de l'entorn necessàries per poder dur-les a terme.

L'estudi dels avantatges competitiu en deu països, en diferents fases de desenvolupament, fa palès que les economies poden ser estructurades en *clusters* d'empreses afins, de suport i relacionades, d'acord amb determinades fonts d'avantatge competitiu d'ordre superior, com habilitats (p. e.: el cultiu de flors a Holanda) o coneixements específics (p. e.: la biotecnologia a Massachusetts).

Segons Porter, l'avantatge competitiu nacional depèn de quatre factors que formen l'entorn en què han de competir les empreses locals: les condicions dels factors, les condicions de la demanda, els sectors de suport i afins, i la pròpia estructura del sector i l'estratègia i rivalitat de les empreses. Porter representa gràficament aquests factors a través del denominat «diamant» i afirma que les nacions tenen més probabilitats d'aconseguir l'èxit en sectors o en segments de sectors en els quals el diamant és més favorable.

La competitivitat de les empreses d'un país, regió o zona geogràfica es troba, doncs, condicionada i determinada per un ampli nombre de factors, des dels d'estratègia i de recursos de les empreses fins a aquells més indirectes, com les infraestructures, la sofisticació de la demanda o fins i tot les pròpies actituds socials.

Qualsevol intent de resumir l'anàlisi d'aquests factors en un diagnòstic general de competitivitat del sector pecarà de parcialitat, o bé farà referència a qüestions excessivament agregades. Així, per exemple, l'enfocament tradicional de l'anàlisi dels sectors industrials i de serveis ha estat l'estadístic tradicional —segons la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques o en base a la nomenclatura aranzelària— que solament permet identificar problemes generals

i solucions genèriques. De la mateixa manera, treballar amb àmbits territorials extensos i poc homogenis —països o nacions— també dificulta la identificació de diagnòstics precisos de determinades activitats productives. Per això, a partir de la tradicional anàlisi de l'avantatge competitiu, poden afegir-se dos conceptes summament importants, que indiquem tot seguit, a l'hora de concretar diagnòstics i de proposar línies d'actuació concretes:

Segments estratègics. Es tracta de segments de producte estratègicament diferents, amb l'objectiu de poder comparar la competitivitat real en cadascun d'ells.

Així, un segment estratègic es defineix com la unitat on té lloc una competència real i on les empreses que hi són implantades tenen problemes comuns i hi busquen solucions comunes.

Microcluster. Es tracta d'un grup d'empreses i d'activitats relacionades (industrials i/o serveis) en un àmbit geogràfic determinat, i no necessàriament extens.

Normalment ens trobem que les empreses que competeixen en un segment estratègic i els sectors relacionats i les infraestructures de suport, se situen en àrees geogràfiques concretes i no gaire grans (comarques, parts de regions, alguns municipis, etc.). Són aquestes àrees les que denominem *microclusters*, i constitueixen la unitat d'anàlisi de les fonts de l'avantatge competitiu.

L'anàlisi de l'avantatge competitiu segons aquesta metodologia proposa la identificació dels determinants de la competitivitat d'una activitat, a partir d'elements i/o factors en què la capacitat d'actuació de les empreses és decisiva. L'anàlisi és coherent amb l'afirmació que són les empreses les veritables protagonistes de la competitivitat. És cert que els poders públics tenen un paper destacat a l'hora d'afavorir les condicions però, en última instància, són les empreses les responsables de portar a terme les actuacions que han d'enfortir la seva posició en el mercat.

La utilització d'àmbits territorials reduïts —els *microclusters*— fa possible que la identificació dels determinants de la competitivitat a partir del diamant es realitzi en termes molt concrets i operatius per a una posterior adopció de línies d'actuació. Un dels avantatges d'aquesta metodologia és que tant en la identificació dels determinants de la competitivitat com en les actuacions que s'han de portar a terme per part de les empreses i per part de les autoritats públiques l'anàlisi és concreta i fuig de recomanacions i propostes genèriques aplicables a la pràctica totalitat d'activitats productives.

El procés diferencial de les iniciatives portades a terme a Catalunya no s'ha basat en l'aplicació de la metodologia de Porter, sinó en l'agrupació en *microclusters* homogenis que competeixen en segments estratègics comuns, essent possible, per tant, plantejar reptes estratègics comuns als empresaris.

3. El procés del canvi estratègic

Les propostes de canvi estratègic que surten dels agents locals corren el risc de quedar-se en paper, o perdre's després de les primeres passes.

És per aquest motiu que la metodologia adoptada ha portat les empreses a assumir les res-

ponsabilitats d'accions concretes, a través d'una participació en l'anàlisi, la comunicació i la involucració de les empreses en el procés.

Aquest procés de consens s'ha dirigit a obtenir la màxima atenció i generar una dinàmica de treball favorable al canvi, amb un fort component de comunicació i pedagogia del canvi, a través d'entrevistes individuals, grups de treball, seminaris i reunions conjuntes del *cluster* i viatges de referència amb empresaris.

El procés de canvi consensuat fa passar els agents del *cluster* per tres etapes seqüencials, que poden durar en definitiva uns quatre mesos:

a) La definició dels principals reptes als quals s'enfronta el *cluster* en què es recull la problemàtica del sector segons el punt de vista dels agents que l'integren. El treball dels consultors consisteix bàsicament a realitzar entrevistes de presa de contacte i generació de confiança amb les empreses. Paral·lelament, es realitza una anàlisi de delimitació del *cluster* i els negocis o segments estratègics en què competeix.

b) El consens quant a una visió de futur uneix els agents del *cluster* en un objectiu comú ampli. És el que en podríem dir la proposta d'una visió conjunta de futur. En aquesta fase és possible que sorgeixin nous punts de vista, derivats de l'anàlisi de les consultories, que difereixin del saber convencional del sector. En aquesta fase és bàsic tenir referències internacionals que responguin a problemàtiques similars a les del sector. A més de la consulta amb experts i de fonts publicades, sol resultar molt il·lustratiu aprofundir en un *cluster* concret de referència i conèixer les empreses i institucions *in situ*.

c) La definició de línies d'actuació que reforcin la competitivitat del *cluster*. Es comencen a definir línies que puguin suposar èxits a curt termini i impulsin a continuar amb la dinàmica de canvi generada.

4. Conclusions

Un nou enfocament de la política industrial

Els casos que s'han exposat al llarg de les Jornades són algunes de les actuacions de foment de la competitivitat que el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme ha dut a terme durant quatre anys en *microclusters* industrials. Constitueixen exemples d'un nou enfocament de la política industrial, menys intervencionista, i se'n poden extreure una sèrie de lliçons o resultats, que poden ser d'interès per a empreses i administracions públiques.

Avui dia, en l'àmbit dels països desenvolupats, hi ha una confiança creixent en els mecanismes del mercat com a instruments per assolir una assignació més eficient dels recursos econòmics, la qual cosa fa que es qüestionï el paper de les administracions públiques en l'àmbit de la promoció econòmica i, particularment, de la promoció industrial. Aquest plantejament es veu reforçat per la seriosa necessitat de reducció dels dèficits públics, especialment als països de la Unió Europea, compromesos en un procés de convergència econòmica que té per objectiu la implantació d'una unió econòmica i monetària.

Per tant, les polítiques industrials estan evolucionant d'acord amb aquest model cap a posicions menys intervencionistes. Ja no correspon als governs establir les pautes que han de seguir les estratègies industrials sinó a les mateixes empreses. Aquestes són les que coneixen millor les regles del mercat i les que han de decidir la millor manera de competir-hi. Amb aquest llibre s'ha volgut fer una aportació en aquest sentit, tot exposant un enfocament de la política industrial destinat a millorar l'entorn en el qual les empreses han de competir i que utilitza instruments i plantejaments radicalment diferents dels tradicionals.

Principals resultats

L'experiència adquirida amb l'aplicació d'aquest enfocament a nous *microclusters* permet extreure una sèrie de lliçons o resultats, tant per a l'Administració pública com per a les empreses.

Per a l'Administració pública, el principal resultat és que s'ha produït un canvi en els paràmetres que regeixen el diàleg amb les empreses privades. Així, les peticions de les empreses han canviat substancialment la seva naturalesa: han abandonat reivindicacions d'augment de protecció o de disminució de controls, per passar a plantejaments més positius. És el cas, entre d'altres, del *microcluster* de la pell, les empreses del qual van començar demanant una relaxació de la política de protecció mediambiental i van acabar potenciant una planta de ribera conjunta i un centre comú d'R+D, projectes que permetran interpretar la defensa del medi ambient com una oportunitat per millorar la seva pròpia competitivitat.

El nou plantejament del diàleg amb les empreses s'ha traduït també en una millora del coneixement directe dels agents privats, la qual cosa ha permès treure conclusions per tal de racionalitzar la política industrial. Sovint, els programes de foment industrial són utilitzats sense que l'empresa s'hagi plantejat a fons si aquella estratègia és la correcta per al seu cas. En canvi, els estudis dels *microclusters* han procurat fer el plantejament més racional, analitzant primer quines són les estratègies recomanables i, després, quin és l'instrument de suport adient. Així, per exemple, en el *microcluster* de maquinària agrícola s'ha realitzat fins i tot un seminari d'orientació estratègica per part del Centre Català de la Qualitat, per tal que els empresaris puguin valorar millor quina estratègia han de seguir.

Aquest esquema de treball ha fet que, en algun cas, s'hagi detectat un tipus d'estratègia que no gaudia d'instruments de suport. Els fabricants que es volien integrar en la distribució tot creant una marca de canal tenien seriosos problemes, ja que el canvi de negoci era radical. Per això es va dissenyar un pla pilot que, durant un any, va analitzar aquelles fases en què els empresaris necessitaven ajut. Com a resultat, s'ha aprovat una ordre de subvencions per a la fase que es va considerar més crítica, la d'estudi previ.

De vegades, el suport a una determinada estratègia ha requerit la coordinació entre les diferents unitats i organismes del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme. D'entre aquestes operacions de coordinació, potser la més ambiciosa ha estat la de reforçament dels proveïdors del *microcluster* d'electrònica de consum. Els proveïdors, seleccionats d'acord amb la valoració que han fet els fabricants del producte final, han passat una diagnosi comuna per detectar els

punts de l'empresa que calia reforçar, després de la qual s'han adreçat a l'organisme corresponent, amb competències sobre finançament, productivitat, qualitat, disseny, R+D o recerca de socis estrangers.

En d'altres casos, l'estratègia recomanada ha requerit la col·laboració de diferents departaments de la Generalitat, com ara el d'Ensenyament, el de Cultura, el de Treball, el d'Agricultura, Ramaderia i Pesca o el de Medi Ambient, per tal d'incidir de manera global i coherent en una determinada problemàtica. Aquest plantejament de coneixement i d'implicació dels organismes públics també s'ha estès en alguns casos a d'altres àmbits de l'Administració pública (local, central i, fins i tot, de la Unió Europea).

Pel que fa a les empreses que hi han participat, l'acció de reforçament de la competitivitat dels *microclusters* s'ha centrat a impulsar un procés de reflexió sobre les estratègies empresarials, per al qual sovint les tasques diàries no deixen temps. Fruit d'aquesta reflexió, les empreses han detectat necessitats noves, com ara la competència dels embotits amb els productes *ready to eat*. Però també s'han trobat interlocutors nous, com ara les grans superfícies comercials en diversos *microclusters* acostumats a tractar amb clients més tradicionals.

Les empreses dels diferents *microclusters* estudiats han vist també com es potenciaven algunes iniciatives (individuals o col·lectives) importants. Algunes eren latents, com la construcció d'una planta de ribera per a utilització conjunta de les empreses de la pell de l'Anoia. Les diferents reunions amb els empresaris han servit per esperonar aquest projecte que alguns d'ells tenien molt pensat, però que no acabava de concretar-se.

Altres vegades, han sorgit iniciatives empresarials derivades de la diagnosi del *microcluster*, com la proposta de creació d'una central logística compartida entre diferents editorials del *microcluster* de Barcelona.

Algunes iniciatives individuals, com la voluntat d'integrar-se en la distribució tot creant marques de canal, especialment en els sectors de confecció i gènere de punt, però també en els de joieria, de carn o de mobles, s'han tirat endavant arran de les diferents diagnòsis.

Un altre resultat positiu per a les empreses ha estat el reforçament de les estructures sectorials. Alguns *microclusters*, pel fet de ser de formació relativament recent, no gaudien d'una associació que els donés cohesió i es preocupés pel bé col·lectiu. És el cas del Montsià, on s'ha creat una associació de fabricants de mobles que s'ha preocupat de tirar endavant diferents accions i prestar serveis per a la millora de la competitivitat dels seus socis.

Altres *microclusters*, com el de la joguina de fusta, no tenien un gremi propi sinó un de més genèric (el de torneros). Els fabricants més dinàmics han decidit crear una associació pròpia que entengui els seus problemes i els presti els serveis adequats.

Alguns gremis molt antics que havien anat perdent el caràcter d'instruments de suport als associats, arran de les iniciatives de reforçament dels *microclusters* s'han dinamitzat, com el Gremi de Blanquers d'Igualada o la Federació de Joiers de Catalunya.

En el camp de l'edició, es va mostrar del tot necessària una col·laboració entre els diferents gremis afectats (editors, gràfics, distribuïdors i llibreters) si es volia millorar la competitivitat

del conjunt. La Cambra del Llibre, en la qual tots són representats, ha estat estimulada per assumir aquest paper.

La clau de l'èxit: el diàleg positiu

Els resultats esmentats es vinculen entre ells, ja que el canvi de diàleg entre Administració pública i empreses no hauria estat possible sense el procés de reflexió estratègica de les empreses ni, sobretot, sense interlocutors que representessin adequadament els interessos generals dels *microclusters*.

Abans d'iniciar l'acció de reforçament de la competitivitat dels *microclusters*, les empreses i els interlocutors dels sectors respectius feien arribar a l'Administració peticions normalment massa genèriques, referides a temes macroeconòmics com els tipus d'interès, els tipus de canvi, l'ordenament laboral, la regulació i el control de les importacions, les compres públiques o les homologacions. Aquestes demandes, sovint difícils de satisfer i generalment fora de l'àmbit competencial d'una Comunitat Autònoma, acostumaven a obtenir respostes ambigües i poques accions pràctiques.

Així, la manca de reflexió estratègica prèvia de les empreses feia que no demanessin allò que realment necessitaven; i l'Administració, amb un desconeixement profund de la realitat del sector, no donava respostes eficients per a la millora de la competitivitat.

Amb les accions sobre els *microclusters*, s'ha trencat aquest cercle viciós, i s'ha encetat un diàleg més profitós per a totes dues parts. El contingut d'aquest diàleg és la veritable clau de l'èxit de les accions, i consisteix en la reflexió conjunta d'empreses i administracions sobre els reptes a llarg termini, les opcions possibles per afrontar-los i els posicionaments estratègics de futur. Tot això, sense oblidar l'actuació pràctica de tots dos interlocutors per tal de construir l'entorn més adient perquè les empreses puguin tirar endavant les seves estratègies individuals de competitivitat a llarg termini —les quals poden ser, naturalment, diferents per a cada una, encara que pertanyin al mateix sector o *microcluster*.

És important destacar que es tracta d'un diàleg que bandeja el costum de definir grans línies generals d'actuació de la política industrial per adaptar-les després a casos concrets. Ans al contrari, és un diàleg *bottom-up* (de baix a dalt), és a dir que parteix de la concreció màxima per arribar posteriorment a definir, si cal, programes generals.

Com s'aconsegueix entaular aquesta nova forma de diàleg? En primer lloc, agrupant les empreses per negoci o segments estratègics que defineixin millor el seu àmbit de competència que els sectors que s'estudien normalment. Això vol dir, per exemple, que les empreses de moble domèstic i les de moble d'oficina tenen reptes i opcions estratègiques diferents i que, per tant, no es poden tractar conjuntament. El mateix passa en considerar l'electrònica de consum, totalment globalitzada, i l'electrònica professional, de característiques, sovint, quasi artesanes, amb clients o àrees de negoci molt específiques i amb productes fets a mida per a necessitats molt concretes.

En segon lloc, analitzant *microclusters* específics, fins i tot si comparteixen el mateix segment estratègic. Cal estudiar un àmbit geogràfic concret, de manera diferenciada, per tal de tenir en

compte totes les característiques de l'entorn immediat en el qual es desenvolupa l'activitat de les empreses, un entorn en el qual bona part de les propostes d'actuació, tant les públiques com les privades, han de tenir necessàriament la seva concreció territorial. Així, per exemple, es millor tractar per separat els *microclusters* del gènere de punt del Maresme i de l'Anoia, tot i que de vegades es presenten conjuntament.

En tercer lloc, dedicant temps i recursos (tant humans com materials) per conèixer la realitat de cada *microcluster*. Amb aquesta finalitat s'han utilitzat consultors especialistes en estratègia competitiva, en comptes d'experts sectorials, ja que així es facilita l'ordenació de la informació de què disposa el sector i, el que és més important, es qüestiona el «saber convencional». Normalment, hi ha una sèrie de problemes que afecten el sector de manera immediata i que no deixen percebre els veritables reptes a llarg termini, fet sobre el qual hi sol haver un acord generalitzat.

Per obtenir aquest nou diagnòstic és fonamental la utilització del *benchmarking* internacional, és a dir que cal analitzar les claus competitives de *microclusters* d'èxit a escala internacional per tal d'intentar adaptar-les, quan sigui possible i convenient, al *microcluster* local. Sovint, en un breu viatge, es poden entrevistar empreses i organismes i obtenir una visió de les tendències d'aquell segment estratègic que en altres llocs del planeta ja són una realitat.

Però, a més, cal que s'estableixi un diàleg molt directe entre les empreses i els màxims responsables de l'Administració pública, la qual cosa transmet a les empreses una idea clara de compromís. Així mateix, la participació d'experts de tots els departaments i organismes de l'Administració que puguin tenir relació amb un sector determinat confirma a les empreses l'interès dels gestors públics en la millora de la competitivitat del *microcluster*.

Les limitacions del model

La principal limitació d'aquest nou enfocament de la política industrial és que no és exhaustiva a curt termini. No es poden analitzar tots els sectors de l'economia d'un país simultàniament, per la qual cosa convé que coexisteixi amb altres polítiques horitzontals, aplicades als sectors que encara no s'han estudiat.

Bé que limitant l'àmbit d'actuació a alguns *microclusters* que es puguin considerar prioritaris, la dedicació de recursos humans i materials que requereix l'aplicació d'aquesta metodologia és prou important. Ocupa dos consultors a dedicació plena i un a temps parcial, així com dos tècnics de l'Administració a temps parcial durant quatre mesos, amb visites, reunions, grups de treball i viatges a *microclusters* d'èxit internacional.

Aquests recursos s'inverteixen en competitivitat a llarg termini i, per tant, és molt difícil de mesurar l'èxit de les iniciatives que s'emprenen en cada *microcluster*. Trobar paràmetres útils per valorar quantitativament els resultats és complex i només es podrien aplicar al cap d'un període de temps relativament llarg, en el qual un canvi d'estratègia podria donar els seus fruits i, a més, perceptibles per als interessats i per a l'Administració.

Només hi ha una mesura a curt termini i és de caràcter qualitatiu. És l'interès que l'actuació de reforçament de la competitivitat hagi despertat en les empreses i que es palesa

en l'assistència a les reunions, la participació en grups de treball, la col·laboració de les associacions, etc.

Un darrer inconvenient del programa, però no menys important, és l'obligada coexistència amb polítiques industrials horitzontals que obtenen resultats molt profitosos a curt termini, com ara els relatius a la promoció comercial exterior de les empreses o a la promoció de la qualitat i la productivitat, la qual cosa pot minvar l'interès de les empreses per les accions a llarg termini.

Observacions finals

De tot el que s'ha exposat en aquesta conferència i, especialment, en el capítol de conclusions, convé destacar una sèrie de punts que resulten interessants a l'hora d'aplicar el nou enfocament de política industrial.

És important destacar que no es tracta tant d'un projecte com d'una filosofia, una nova manera de pensar i actuar, tant per part de les Administracions públiques com per part de les empreses, la qual cosa representa un canvi metodològic profund respecte de la política industrial usual.

Aquesta filosofia parteix d'un principi general previ: si es volen realitzar actuacions realment profitoses per al reforçament de la competitivitat dels *microclusters* cal conèixer bé el seu entorn immediat i les característiques del seu segment estratègic. La diagnosi prèvia és fonamental.

Però per obtenir una diagnosi ben acurada, és molt important qüestionar el «saber convencional», la qual cosa no s'aconsegueix fàcilment en les primeres entrevistes. Normalment, cal aprofundir més i entrevistar proveïdors i clients, per obtenir visions externes desconegudes (o ocultades) pels protagonistes del *microcluster*. Tanmateix, el que dona definitivament la visió de futur és la visita a un *microcluster* d'èxit internacional (*benchmarking*).

Per acabar, és important intentar construir el canvi sobre les coses que ja existeixen, per tal de no generar grans despeses ni duplicar esforços. Aquí és fonamental el paper de les associacions sectorials a l'hora de liderar el canvi i assumir-ne la responsabilitat. Aquest punt no sol ser fàcil, ja que les associacions, per tal de representar tots els seus socis, defensen normalment interessos que topen amb les estratègies d'èxit de les empreses més dinàmiques. És necessari, doncs, trobar líders vàlids que promocionin el canvi estratègic en el *microcluster* (és prou evident que l'Administració pública no pot ni ha d'assumir mai aquest paper) i que siguin interlocutors operatius per a la relació amb l'Administració i l'aplicació de les diferents iniciatives que s'hagin proposat per al reforçament de la competitivitat.

Referències bibliogràfiques

- CONEJOS, J.; DUCH, E. (1995). «La creació de la ventaja competitiva a nivel de *Microcluster*». *Economía Industrial*, núm. 303.
- CONEJOS, J. (1996). «*Clusters*, una iniciativa de reforçament de la competitivitat industrial a Catalunya». *Revista de Qualitat*, núm. 20 (gener).

- CONEJOS, J. [et al.] (1997). *Canvi estratègic i clusters a Catalunya*. Direcció General d'Indústria. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme. Generalitat de Catalunya.
- (1997). *Cambio estratégico y clusters en Cataluña*. Ediciones Gestión 2000.
- MIT (1989). *Made in America*. MIT Press Cambridge.
- MOLTÓ GARCÍA, J. I. (1993). «Competitividad y política industrial en una economía abierta». *Economía Industrial*, núm. 291 (maig-juny).
- PASTOR, A. (1992). *Estrategias de política industrial y la competitividad de la economía española*. Barcelona, Ariel.
- PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, Plaza y Janés.
- (1996). «What is Strategy?». *Harvard Business Review* (novembre-desembre).

Summary:

The strengthening of competition in the clusters in Catalunya

Jordi Conejos

Private enterprise in Catalunya has faced, and is facing, the challenge of competitiveness, since it must respond to the unstoppable globalisation of markets, the incorporation of new technologies in productive activities, the development of new practices in the management of companies and their human teams, and the growing changes in the markets of increasingly sophisticated and heterogeneous consumers. Thus, the competitiveness of companies has become one of the goals of the economic policy of many governments, especially in countries where a process of economic integration (such as the case of Spain within the European Union) has exposed to international competition some sectors of their economy which hitherto moved in a markedly domestic competitive environment.

To identify the sources of competitive advantage and the best of way of combining them in order to strengthen the competitiveness of companies involves analysing the skills and knowledge existing in a very specific geographical area. This means applying a different focus to the one traditionally used from the applied economy. Let us recall that the competitiveness of nations and regions is based on the ability of their companies to innovate and improve continuously. Generally, innovation and action for improvement are not a natural response on the part of companies, but are reactions, often dramatic, to the pressures and demands of the environment. From this perspective, the government's policy may both help to provide incentives for companies to renovate and act on the environment to make it more demanding and able to facilitate change.

However, the policy carried out in later years in Catalunya consists of the implementation of a philosophy and a process of strategic change in those sectors in which the conditions of change of the environment, the market or technology demanded it. This philosophy has held since the