



UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

LLIÇÓ INAUGURAL 2017-2018

UNA ANÀLISI ESTRATÈGICA
DE L'ECONOMIA DE CATALUNYA

Jordi Franch Parella

Facultat de Ciències Socials de Manresa



SCIENTIAE PATRIAEQUE
IMPENDERE VITAM

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya

Lliçó inaugural

2017-2018

UNA ANÀLISI ESTRATÈGICA DE L'ECONOMIA DE CATALUNYA

Jordi Franch Parella

Seguint la coneguda classificació de Michael Porter (2008) director del Institute for Strategy and Competitiveness de l'Escola de Negocis de Harvard, una empresa té èxit (i un país també) si té un avantatge competitiu respecte als seus competidors. Les estratègies d'èxit per competir en el mercat són bàsicament tres. La primera és el preu. Es tracta de ser el més barat. Els consumidors, amb preus baixos, incrementen la seva demanda i l'import de les vendes pot augmentar. La segona estratègia és la diferenciació. Fer un producte o oferir un servei diferent garanteix una demanda possiblement d'elevat poder adquisitiu i fidel, sempre que la innovació es mantingui. I la tercera seria la segmentació, consistent a explotar nínxols de mercat. Pel que fa a l'estratègia de Catalunya en el seu conjunt, el preu no hauria de ser l'estratègia principal. No és sostenible a llarg termini i sempre hi haurà algú que produirà més barat. Difícilment superarem, per exemple, i en un mercat globalitzat, la competència i el potencial manufacturer del sud-est asiàtic. En les economies avançades i globalitzades, la base de la competència s'ha desplaçat cap a la creació i assimilació de coneixement. En altres paraules, la competitivitat de les nacions (Porter, 1990) depèn, cada cop més, de la capacitat de la seva indústria d'innovar i millorar. Les diferències en valors, cultura, estructura econòmica, història i institucions socials contribueixen, totes elles, a l'èxit competitiu. Donat que no és possible ser competitiu en tots els sectors, els avantatges competitius s'haurien de concentrar en subsectors particulars de l'economia i la indústria.

A escala internacional, Catalunya ha estat una regió pionera en el desenvolupament de l'estratègia de clústers (Hernández *et aliter*, 2005), entès com una concentració geogràfica d'empreses i institucions interconnectades. Entre els clústers més destacats en funcionament hi trobem manufactures de disseny, automoció i components, turisme, agroalimentació, salut, química bàsica i finances. A aquests, recentment, s'hi han sumat altres clústers basats en el coneixement, com el de les energies renovables, les TIC o el biotecnològic. I un dels papers de les universitats és convertir-se en el motor de desenvolupament aglutinador, amb projectes de recerca i innovació tractor que arrosseguin els sectors econòmics territorials.

El clúster de l'automoció representa més del 7% del PIB de Catalunya i genera més de 50.000 llocs de treball directes. A més, se li atribueix el manteniment de 110.000 llocs de treball indirectes, si es tenen en compte els subministraments i les indústries auxiliars, que configuren un pol que demanda productes i serveis en altres sectors d'activitat com el plàstic, la química, el tèxtil o el material elèctric i electrònic. Si bé el 80% dels automòbils s'exporta, cosa que configura l'automoció com el primer sector exportador de Catalunya, gran part de la tecnologia és importada de països com França i Alemanya, que també disposen de clústers automobilístics desenvolupats. El sector genera el 20% de tota la despesa empresarial en R+D+i a Catalunya, el que posa de manifest la seva importància dins el sistema d'innovació català. En l'àmbit de la formació, la UVic-UCC ha iniciat aquest curs un nou grau en automoció al campus de Granollers. També ho ha fet la UPC al campus de Manresa. Conjuntament, sumen més de 100 estudiants dels quals en sortiran els enginyers que dissenyaran el cotxe del futur.

El clúster agroalimentari (Peix Massip, 2008) comprèn el del suro, el vi i el cava (Penedès), la fruita o el porcí. Aquest últim genera un terç de la producció total de carns de porcí de l'Estat i gairebé la meitat de les seves exportacions. També destaquen els clústers formats pels proveïdors de béns d'equip al sector, això és, la maquinària per a les indústries de l'alimentació o l'agrícola.

El clúster sanitari i biotecnològic és un motor de creixement per a la regió pel seu valor afegit i la seva competitivitat a escala global. I des d'aquest curs comptarà també amb l'activitat formadora de la Facultat de Medicina de la UVic-UCC, que completa els estudis de salut que s'ofereixen des de fa més de 40 anys, vinculada amb la xarxa de suport assistencial del territori, des de Vic i Manresa fins a Puigcerdà, passant per Olot, Campdevàrol i Granollers.

L'objectiu d'aquesta lliçó inaugural és condensar un balanç ordenat de fortaleeses, debilitats, amenaces i oportunitats (Humphrey, 2010) que proporcioni una instantània actual de la posició competitiva de Catalunya. Les debilitats i les fortaleeses són elements interns, que els agents locals poden controlar, corregir o reforçar, mentre que les amenaces i oportunitats són elements externs aliens al control d'aquests agents, però que es poden evitar, o dels quals poden beneficiar-se, adoptant de manera proactiva les estratègies oportunes.

Pel que fa a les debilitats, Catalunya té una població molt concentrada al voltant de Barcelona i el seu cinturó de ciutats intermèdies del litoral. I a aquest desequilibri poblacional en el territori cal afegir-hi l'envelliment. Revelles (2007) estima que a Espanya, l'any 2050, el 40% dels ciutadans tindrà més de 60 anys. Les projeccions de població apunten a 16,5 milions de persones grans, gairebé el doble que l'actual. La xifra de persones octogenàries rondarà els 7 milions de persones, de manera que suposaran el 16% de la població total i el 42,4% de la població de gent gran.

Un element determinant en la funcionalitat del territori és la mobilitat de les persones i les mercaderies que, en el cas de Catalunya, es veu perjudicada per l'elevat cost dels peatges en comparació amb els de la resta de comunitats autònomes (Tremosa, 2007). Les disfuncions de la xarxa ferroviària de rodalies provoca, per exemple, que el trajecte entre Manresa i el centre de Barcelona sigui avui més lent que en el moment de la seva inauguració el 3 de juliol de 1859.

Catalunya ha tingut en l'última dècada un creixement del PIB per habitant sensiblement inferior al del conjunt d'Espanya, a causa tant d'un menor creixement del PIB com d'un major augment de la població, encara que segueix sent una de les comunitats més avançades. Malgrat la major base industrial, s'ha constatat una reduïda contribució de la indústria al creixement experimentat per l'economia catalana en els anys previs a la crisi i una forta contracció de l'activitat industrial. Hi ha massa treballadors sobrequalificats ocupant llocs que requereixen qualificacions bàsiques, com també hi ha un excés de treballadors infraqualificats que ocupen llocs que requereixen qualificacions mitjanes i altes, fet que és una paradoxa i un senyal de desajustos en el mercat de treball. En qualsevol cas, el model productiu és encara poc intensiu en coneixement i format per empreses massa petites i poc productives.

El teixit empresarial català, ja molt esbiaixat cap els autònoms i les micro-empreses, ha patit una desfavorable dinàmica, més acusada encara que la del conjunt espanyol. Hi ha una relativa mancança de grans corporacions de titularitat catalana i no és fàcil superar les dificultats per aconseguir fusions d'empreses mitjanes amb potencial. I tampoc totes les grans empreses estan exemptes de vicis tan hispànics com la vinculació i la dependència del poder. Alguns oligopolis privats, que abans eren públics, i que sempre

han operat en absència de competència, depenen de privilegis, concessions i canongies concedides per les autoritats pertinents. No totes les empreses assumeixen riscos per servir de la millor manera el client. Algunes també són extractores de rendes i els executius dels recursos de tercers maximitzen a curt termini el valor de les *stock options* mentre es protegeixen amb *golden parachutes* i contractes blindats.

També la variada gamma de casos d'integració de sistemes productius locals i clústers que es dona a Catalunya pateix d'un pes excessiu de la iniciativa pública en l'organització i la dinàmica d'aquestes agrupacions enfront del paper menor de la iniciativa privada.

Pel que fa a les fortaleses, Catalunya continua sent una de les regions més pròsperes d'Espanya i gaudeix d'una renda per càpita similar a la d'Alemanya, Finlàndia o Bèlgica (en unitats de poder de compra), si bé basa aquesta posició en la seva elevada taxa d'ocupació de la població més que en la productivitat del treball.

Cal destacar també l'existència de nombrosos ens impulsats per les empreses, les associacions empresarials i la universitat per al seguiment de l'activitat productiva i l'assessorament independent al Govern. El sistema català de recerca és un model d'èxit amb centres de recerca reconeguts internacionalment.

La tradició empresarial i emprenedora del nostre país i el dinamisme de la societat civil sempre han estat una de les fortaleses més preuades. Amb capacitat d'atraure inversió estrangera productiva, la empresa mitjana catalana exerceix un paper estratègic en la renovació del teixit industrial cap a una estreta vinculació entre les activitats manufactureres avançades i els serveis associats. Davant de la presència d'algun símptoma d'afebliment preocupant, convindria vigoritzar aquesta Catalunya emprenedora de la feina ben feta, de la disciplina i l'esforç, de la burgesia il·lustrada i de la pràctica de l'estalvi.

L'economia catalana és molt oberta i exportadora, amb la marca Barcelona molt coneguda a nivell internacional. Els actius de la ciutat comtal són extraordinaris i innegables: l'activitat investigadora, el patrimoni arquitectònic i el geni de Gaudí, l'oferta musical i els teatres, l'oferta educativa i els museus, els restaurants, el clima i el Mediterrani... No obstant això, despenen en

l'horitzó alguns símptomes que amenacen tanta excel·lència. I no són pas puntuals, sinó que es poden convertir en estructurals i malmetre la imatge de la ciutat i del país del qual ostenta la capitalitat. La saturació turística, amb 8 milions de visitants actuals i més de 20 milions de pernотacions, genera moltes externalitats negatives i tensiona extraordinàriament la convivència i l'ús de l'espai públic. El mal funcionament dels serveis públics de transport i els conflictes que genera el monopoli del taxi també poden contribuir a col·lapsar la metròpoli catalana.

Pel que fa a les amenaces, cal mencionar les incerteses polítiques tensionades extraordinàriament, la manca de seguretat jurídica en circumstàncies excepcionals i el risc de deslocalització industrial, que és present en moltes activitats productives catalanes, exposades a la competència global i desproveïdes d'elements suficients de competitivitat, base tecnològica i escala per a la internacionalització.

Tampoc s'ha d'oblidar l'amenaça del terrorisme gihadista, que tan recentment s'ha acarnissat al nostre país, l'allargament de la crisi econòmica del 2008, que de manera interessada i excessivament optimista es dona per superada, o l'èxode de joves amb talent a l'estranger, senyal clar de no estar creant carreres professionals prou atractives i de la pèrdua de capital humà valuós.

I en el camp de les oportunitats, el redireccionament dels tràfics globals de mercaderies que, procedents d'Àsia, incideixen cada vegada més a Europa a través de les infraestructures portuàries és una gran oportunitat per a Catalunya en el seu conjunt. En aquest sentit, la concreció del corredor ferroviari mediterrani multiplicaria els efectes positius i impulsaria la competitivitat del conjunt intermodal de xarxes de transport de Catalunya.

El futur de l'economia catalana continua estant en la globalització de les seves empreses, la integració als circuits de demanda global i l'assoliment d'economies d'escala, és a dir, de major volum empresarial, perquè es facin més competitives sobre la base de les bones pràctiques existents i trobant vies de finançament alternatives.

La reformulació global de les activitats industrials lligades als serveis avançats i la digitalització és una tendència en la qual el factor crític és el coneixement. També s'ha d'apostar per recuperar els valors lligats a la feina, l'activitat emprenedora, la innovació i el coneixement.

Després de plantejar alguns dels punts forts i febles més rellevants de la nostra activitat, cal plantejar-se quines serien les estratègies més adients per reforçar les forteses i minvar les febleses. Així, una estratègia defensiva tracta de minimitzar el potencial impacte negatiu de les amenaces que planen sobre el país en presència de debilitats, més o menys difícils de superar. La primera estratègia defensiva seria la formació. Més i millor formació per superar la debilitat de la petita empresa i evitar l'amenaça de la deslocalització d'activitats productives que, degudament impulsades pel capital humà, podrien trobar avantatges competitiu addicionals i, alhora, degudament orientada, prepararia el camí de la seva transformació cap a la producció digitalitzada i el creixement de les indústries convencionals.

També podria ser una estratègia defensiva el programa experimental d'excepcions normatives, mercantils i laborals que afavorís el sorgiment d'empreses centrades en el coneixement a partir de mitjanes empreses industrials en reconversió com a escut davant de la deslocalització. Es podrien establir criteris d'excepcionalitat normativa, de manera limitada i transitòria, perquè empreses immerses en processos de reestructuració poguessin acollir-se a aquesta normativa.

Un altre tipus d'estratègia, la proactiva, busca resoldre les debilitats constatades mitjançant mesures orientades a l'aprofitament de les oportunitats existents.

Aquí cal recordar la importància estratègica de construir infraestructures crítiques com el corredor mediterrani que permeti el posicionament competitiu de les nostres empreses en les noves rutes comercials globals (Libourel, 2016). Les vies comercials globals impliquen una varietat creixent d'agents, tecnologies i models de negoci en un context de blocs comercials.

El centre de gravetat del món ha estat, durant molt de temps, la Mediterrània. Ho va ser a l'antiga Roma, naturalment, però també a la primera meitat del segle XIV quan la Corona catalanoaragonesa, amb reis de tan grata memòria per als manresans com Pere III el Cerimoniós, controlava el comerç al llarg i ample del Mare Nostrum. Amb el descobriment d'Amèrica el centre de gravetat es va desplaçar a l'Atlàntic i des de fa uns anys, amb el despertar de la Xina i el sud-est asiàtic, el centre mundial gira acceleradament cap al Pacífic. Les rutes de l'Atlàntic, que durant segles havien estat determinants

en la prosperitat dels països, estan cedint el protagonisme a les rutes d'Àsia. I així la Mediterrània, a través del canal de Suez, recupera el protagonisme perdut i el centre d'Europa es proveeix cada vegada de forma més competitiva des de ports mediterranis i no pas des de ports atlàntics. La descàrrega de manufactures provinents de l'Orient en els ports mediterranis, com Barcelona, Tarragona i València, seria un esclat de riquesa per al territori. No només per les funcions logístiques, sinó destacadament per l'activitat industrial de completar el producte semiacabat en producte acabat d'alt valor afegit. Falta, per això, el corredor ferroviari que garanteixi la distribució del producte a l'Europa Central.

També s'haurien de considerar les mesures mercantils, laborals, fiscals i comptables que fomenten les fusions empresarials per a la internacionalització. L'escala de l'empresa catalana és, de mitjana, molt reduïda. El 95% de les empreses existents són microempreses i estan per sota dels 10 treballadors. La cooperació empresarial arriba fins on arriba, però no més lluny, i activitats com la internacionalització, la recerca i la innovació i una gerència professionalitzada requereixen una certa escala. Aquest reduïda grandària s'explica tant per factors socials i culturals com per rigideses i obstacles en l'entorn institucional. Les petites empreses catalanes, venent les reticències habituals en aquest segment, han d'aprendre a fusionar-se. Es tracta d'emular el model de les Mittelstand alemanyes (Ferràs, 2017) o dels districtes industrials italians.

Un tercer tipus d'estratègies, les reactives, busquen treure el màxim profit de les fortaleces per pal·liar o eliminar els efectes negatius de les amenaces.

I aquí caldria incidir especialment sobre l'envelliment de la població catalana. Amb les projeccions d'Eurostat (European Commission, 2017), Espanya serà el 2060 el tercer país de la UE amb la major proporció de persones octogenàries, darrere Portugal i Grècia. Anem pel camí de ser el país amb una de les poblacions més envellides del planeta, amb tot el que això significa per al sistema sociosanitari, el sistema de pensions, la dependència i els costos de l'Estat de benestar.

També les iniciatives de política industrial per aconseguir la millor inserció de les empreses mitjanes catalanes en cadenes de subministrament globals i més estructurades, que permetin conjurar els riscos de deslocalització i

fidelitzar les filials estrangeres a Catalunya. El problema actual d'inseguretat jurídica s'ha de superar. L'ordenament normatiu ha de ser estable i previsible, de manera que proporcioni garanties i seguretat a les empreses multinacionals que inverteixen en el territori. I l'ordenament local, sense servilismes, ha de ser més amistós amb els inversors forans i fer-se més atractiu.

Cal proporcionar incentius a la globalització de les empreses mitjanes catalanes exportadores i també buscar un finançament alternatiu als recursos propis. Catalunya disposa d'un nombre rellevant d'empreses internacionalitzades per la via de les exportacions. I també és seu d'importantes iniciatives de capital risc privat que podrien generalitzar-se i donar-se a conèixer entre les empreses mitjanes. Els propietaris, alhora, haurien d'estar disposats a compartir el control i superar el perjudici de la barrera del capital aliè als recursos familiars propis.

Per últim, l'estratègia ofensiva busca fer realitat les oportunitats de desenvolupament econòmic i social, recolzant-se sobre les forteses constatades. Entre les possibles vies d'acció destacariem que l'emergència global de la indústria digitalitzada i fortament automatitzada, s'ha de fer des de la sòlida experiència de les empreses mitjanes vinculades als clústers industrials locals. La deslocalització basada en costos laborals baixos deixarà de ser tan important, perquè la qualitat del recurs humà es converteix en imprescindible per al bon exercici de l'empresa. La producció digitalitzada s'estén en l'economia global i la indústria manufacturera depèn cada vegada més de les tècniques de fabricació additiva (impressores 3D) que de la disponibilitat de mà d'obra de baix cost. I algunes empreses del Bages, com el cas d'Avinent, són exemples de reinvençió industrial que, amb la investigació científica i la innovació tecnològica com a pilars, s'ha situat a l'avantguarda en la fabricació d'implants i de pròtesis personalitzades.

En conclusió, el desenvolupament econòmic de Catalunya s'ha basat en una utilització extensiva del factor treball més que en un ús intensiu basat en la tecnologia i el coneixement. La major renda per càpita de Catalunya respecte a Espanya s'ha reduït. Ha d'augmentar l'ocupació, el que vol dir reduir l'atur, i créixer en activitats industrials i de serveis intensives en coneixement i tecnologia. El major valor afegit és garantia de productivitat i d'ingressos més elevats. Catalunya ha destacat i ha de continuar destacant per

una cultura empresarial de sòlides conviccions, per la prudència financera i l'esforç productiu. Aquesta cultura, reàcia a perdre el control familiar, ha determinat l'existència d'empreses mitjanes competitives i que sorprenen per la seva capacitat d'innovació. I és destacable la important presència de comarques industrials i de clústers productius que acullen moltes d'aquestes empreses mitjanes a Osona, el Bages i la Catalunya Central.

Disposem d'excel·lència, però no en tots els àmbits ni sempre amb la magnitud suficient. Amb una rica cultura empresarial, encara no hi ha prou massa crítica d'empreses capaces de fer-ho a escala global. Amb un marc regulatori adequat les bones pràctiques en la indústria, la sanitat i els serveis es convertiren en casos d'excel·lència multiplicada.

El sistema universitari, en general, i la UVic-UCC, en particular, són actors estratègics per al desenvolupament social i econòmic de la nostra societat a través de l'educació superior, la recerca, la transferència de coneixement i la innovació. Per això necessitem que la Universitat contribueixi amb claredat i fermesa a superar definitivament la crisi i ajudi a construir un nou model més sòlid econòmicament, amb major igualtat d'oportunitats per al conjunt de la ciutadania i que s'assenti en el coneixement i la innovació. I no tenim cap dubte que, amb el treball i la implicació de tota la comunitat universitària, contribuïrem al desenvolupament econòmic, social i cultural del nostre país.

Molt bon curs acadèmic 2017-2018, i moltes gràcies.

Referències bibliogràfiques

- EUROPEAN COMMISSION (2017). *Population and population change statistics*. Data extracted in September [on line].
- FERRÀS, X (2017). "Campeones ocultos", *La Vanguardia*. Secció *Dinero*, article del 7 de maig.
- HERNÁNDEZ, J.M.; FONTRDONA, J.; PEZZI, A. (2005). "Mapa dels sistemes productius locals industrials a Catalunya", *Papers d'Economia*. Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, n. 21.

- HUMPHREY, A.S. (2010). *Management consulting, Transformation of culture, SWOT analysis*. Alphascript Publishing, Harvard University.
- LIBOUREL, E. (2016). *El corredor mediterráneo. Desencuentro político y territorial*. Ed. Universitat de València.
- PEIX MASSIP, J. (2008). *Catalunya, primer clúster regional agroalimentari d'Europa*. Departament d'Agricultura de la Generalitat de Catalunya, document de treball n. 5.
- PORTER, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (2008). *Estrategia y ventaja competitiva*. Editorial Deusto.
- REVELLES, D. (2007). "El secret d'un envelliment saludable", *Revista Agrupació*, any XV, 38, 26-30. Barcelona: Grup Agrupació Mútua.
- TREMOSA BALCELLS, R. (2007). *Catalunya serà logística o no serà*. Ed. Tres i Quatre, Col·lecció Euram, València.



Universitat de Vic
Universitat Central de Catalunya
Carrer de la Sagrada Família, 7
08500 Vic, Barcelona
Tel. 93 886 12 22
Fax 93 889 10 63
www.uvic.cat