

Els debats de la Fundació

núm. 9

**Reptes per a la transformació del
model industrial a Catalunya**

Fundació
Rafael Campalans

Els debats de la Fundació

La reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic, resta rigorosament prohibida sense l'autorització expressa dels titulars del copyright, i estarà sotmesa a les sancions establertes per la llei.

© d'aquesta edició: *Fundació Rafael Campalans*
Via Laietana, 38 pral.
08003 Barcelona
Tel. 93 319 54 12 - Fax 93 319 98 44
fundacio@fcampalans.cat

Impressió: Espai Gràfic Anagrafic, S.L. - Tel. 93 372 32 62

Dipòsit legal: B-17977-2007

ISSN: 1579-9581

Índex

Presentació	5
I. Context actual de la indústria a Catalunya.....	7
II. Punts febles de la indústria a Catalunya.....	9
III. Reptes de la indústria a Catalunya.....	15
El repte de la innovació i la transferència tecnològica	17
El repte de la incorporació de les TIC al teixit industrial.....	21
El repte de la captació d'inversió estrangera	23
El repte de la reorientació dels sectors o empreses en situació d'alt risc i el repte de la gestió de les deslocalitzacions o tancaments.....	24
El repte del creixement i dimensionament de l'empresa catalana	26
El repte de la política sectorial i desenvolupament empresarial.....	29
El repte de l'atracció de talent	31
El repte de l'estructura de govern i els instruments de suport a la indústria catalana	33

Presentació

La Fundació Rafael Campalans va decidir impulsar, l'any 2006, un grup de treball sobre les polítiques necessàries per a la transformació de la indústria catalana. La necessitat de renovar la política industrial cap a noves perspectives que encaixessin amb el procés de globalització i fer competitiu el nostre teixit productiu ens van fer pensar en la necessitat de posar en marxa un grup d'aquestes característiques.

Aquest grup estava format per Marc Murtra, Marcel Prunera, Joan Miquel Piqué, Raül Blanco i Jaume Collboni, i coordinat per Xavier Pont. La metodologia de treball es va articular a través de reunions periòdiques en les quals es debatién els diferents assumptes i en què es repartien les tasques de redacció. Cada nova part s'exposava en grup, es debatia conjuntament i s'aprovava. Es van realitzar set sessions conjuntes fins al redactat final. El document es van poder incorporar en una part substancial dins el programa electoral amb què el PSC es va presentar a les darreres eleccions autonòmiques.

5

El grup de política industrial ha tingut continuïtat en el si de la Fundació Campalans i, actualment, se n'ha ampliat la composició a setze persones que periòdicament es reuneixen per debatre i generar documents en aquesta matèria. Aquest document original ha servit de base conceptual per al grup i per als debats.

Fundació Rafael Campalans

I. Context actual de la indústria a Catalunya

Catalunya té històricament un pes industrial significatiu, és un país de tradició industrial i ho ha de continuar essent, la indústria és un component bàsic del futur de Catalunya com a país. La indústria i les seves conseqüències han marcat la realitat política catalana durant segles, com a país comerciant i emprenedor a l'edat mitjana, com a país treballador i industrial amb la burgesia del segle XVIII, com a territori que viu de manera especialment intensa l'aparició d'una classe treballadora (i, per tant, sindicats i partits d'esquerra) a finals del segle XIX, o com a realitat que viu una renaixença cultural a principis del segle XX gràcies als nostres prohoms industrials. Finalment, i ja en la postguerra, Catalunya desenvolupa una indústria capdavantera que s'ha mantingut forta fins al dia d'avui i que ens ha permès mantenir una riquesa com a territori superior a altres regions.

7

La indústria a Catalunya està recuperant la bona marxa, tot i que manté una sèrie d'amenaques estructurals. Catalunya va tenir un període expansiu des del 1995 fins al 2000, un període de cert estancament a la indústria entre l'any 2001 i el 2005, i ara sembla que recuperem el vol. Hi ha, tot i així, un seguit d'elements estructurals (globalització, entrada dels països de l'Est a la UE, acabament dels fons europeus, etc.) que estan incidint de manera significativa en la transformació de la indústria. El teixit productiu català ha competit tradicionalment en cost –fonamentalment de mà d'obra– i ara ha d'aprendre a competir partint d'altres variables. La productivitat esdevé un element clau de futur, si volem competir en un mercat global.

Hi ha una percepció en l'opinió pública que la indústria i, sobretot, l'ocupació industrial, perillen, fruit dels processos de deslocalització i la globalització. Els processos de deslocalització d'empreses significatives en el territori estan creant una certa sensació d'alarma social que no s'ajusta del tot a

la realitat però que pot provocar una certa fugida de capitals, inversions i esforços, si no es gestiona adequadament.

Som, per tant, en un moment de transformació del model industrial amb el que això suposa de risc i de repte. La innovació del nostre teixit empresarial, la renovació cap a sectors de coneixement i nova economia, el dimensionament de l'empresa catalana per fer front a la globalització, la captació d'inversió estrangera o el capital humà són alguns dels grans reptes que haurem de saber afrontar si volem tenir èxit en aquesta transformació. Si sols aconseguim transformar l'ocupació industrial per l'ocupació en serveis com el turisme i la construcció, haurem fracassat en l'intent.

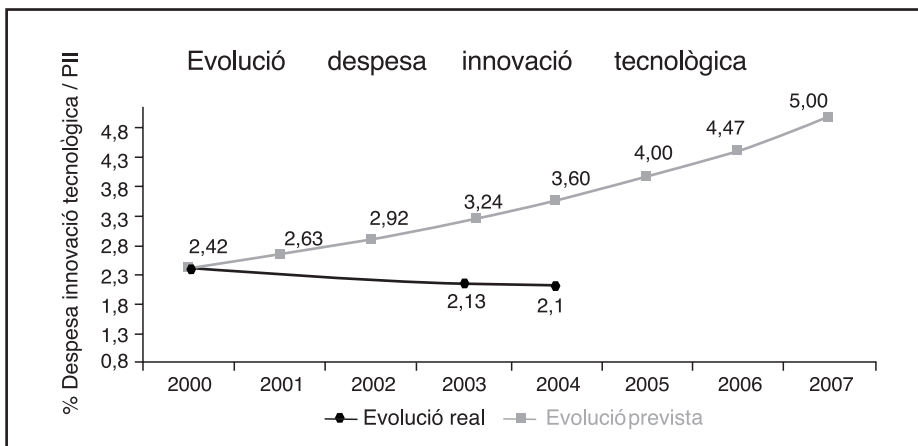
La indústria està canviant, la terciarització i els nous sectors estan diluint fronteres entre la indústria i els serveis, cal definir realment què és la indústria i si hem de seguir parlant de sector industrial o de sector empresarial. Els sectors que es mouen al començament o al final de la cadena de valor (disseny, coneixement, comercialització, distribució, marca, etc.) no es poden com un ens independent i haurien de formar part d'una mateixa nomenclatura juntament amb les indústries més tradicionals, no té gaire sentit formular polítiques industrials cenyides a un marc conceptual que no tingui en compte totes les realitats empresarials. La terciarització i la nova economia –amb l'aparició de sectors productors de coneixement com la mitjana indústria, les tecnologies d'informació o els serveis financers– no es poden aïllar de la realitat industrial i s'han d'encabir dins una única política industrial integrada i coherent.

II. Punt febles de la indústria a Catalunya

La indústria catalana manté encara una gran fortalesa en molt àmbits, però té alguns punts febles i amenaces que s'han de saber afrontar:

1. El teixit industrial català té sectors amb cert risc de deslocalització i tancament. Del 2000 al 2005 s'han deslocalitzat a Catalunya –en les seves diferents modalitats, deslocalització activa, induïda, implícita o subcontractació– 110 empreses amb 16.659 llocs de treball. Alguns casos d'empreses d'un pes rellevant al territori han creat problemàtiques socials importants. Catalunya ha tingut, tradicionalment, una indústria que ha competit gràcies al cost de la mà d'obra i ara ha d'aprendre a reinventar-se cap a una indústria que genera valor als extrems de la cadena: disseny, coneixement, marca, distribució, comercialització, etc. o genera nova economia en sectors de coneixement encara inexplorats. Si no ho sabem fer, la globalització –i, sobretot, l'entrada dels països de l'Est a la UE– tindrà un fort impacte en deslocalitzacions i tancaments a Catalunya.

2. Les empreses catalanes comencen a apostar per la recerca i el desenvolupament, però encara no innoven prou. Gràcies al Pla d'Innovació 2001/04 i al Pla de Recerca i Innovació (PRI) 2005-08, la inversió en recerca i desenvolupament –tot i ser encara baixa respecte als estàndards de la UE– s'ha incrementat als darrers anys a uns nivells que comencen a ser raonables (1,44% PIB al 2004). No passa el mateix, però, amb la innovació (la *i* petita) que finalment fan les empreses, que sembla caure –tot i els dubtes raonables que generen les dades, ja que hi ha molta innovació oculta.



10

3. Tot i el gran esforç actual, ens manquen, encara, centres d'excel·lència i pols d'innovació. Catalunya és una economia de pimes, polaritzada i concentrada en clústers. Catalunya té actualment 42 sistemes productius locals, gairebé tots en l'àmbit de l'economia tradicional. Per renovar i transformar el model industrial és molt important crear centres d'excel·lència i pols d'innovació dins l'àmbit de la nova economia. La Triple Hèlix (ajuntar els esforços d'administracions, universitats i empreses en un mateix territori) pren una importància cabdal en aquest discurs.

4. El nostre sistema universitari produeix una ciència de nivell però que encara es manté massa desconnectada del teixit industrial. El nivell raonable de coneixement científic que el sistema català de ciència i tecnologia produeix és reconegut acadèmicament i internacionalment, som dels primers en cites en revistes acadèmiques i tenim científics de primer ordre per tot el món. Però tota aquesta ciència no es transforma a bastament en economia productiva. De les 74 empreses que reben el suport del Capital Concepte que els Trampolins Tecnològics del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) han creat en els darrers 6 anys, cap en factura, a dia d'avui, més de 5M anuals. Creem un nombre acceptable d'empreses derivades però no les sabem fer créixer. Falta

intel·ligència de mercat i talent emprenedor. Quant a patents, el panorama és encara més decebedor.

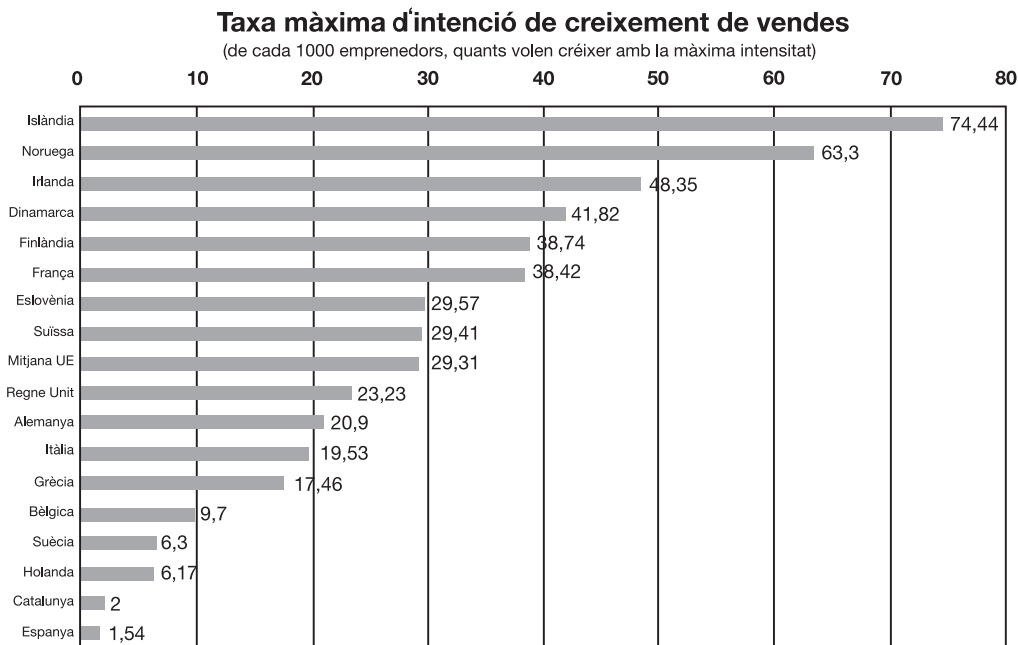
5. El nostre teixit industrial no s'aprofita de les fonts d'innovació del Sistema Català de Transferència Tecnològica. Les diferents xarxes de transferència tecnològica, el CIDEM (Xarxa IT, CT, CDT i AT) van facturar al 2005 menys de 80M entre les 1.017 empreses a les quals van donar suport. Les xarxes estan en ple creixement –cosa que ens ha de fer sentir satisfets– però encara som molt lluny del nivell d'altres països competidors. El nivell de transferència tecnològica internacional també és força pobre amb un nombre baix de convenis bilaterals i un sistema IRC (Internet Relay Chat) amb poca utilització per part del teixit industrial i de les universitats.

6. Hem de ser capaços d'atraure més inversió estrangera si volem transformar amb èxit el nostre model industrial. L'Agència Catalana d'Inversions (ACI) ha possibilitat, només durant el 2005, que 32 projectes d'inversió hagin decidit implantar-se a Catalunya. Aquests 32 projectes suposen un volum d'inversió de 158 milions d'euros i la generació de 1.509 nous llocs de treball directes. Tot i així, sembla que no n'hi ha prou. La transformació del model industrial i la destrucció d'ocupació industrial prevista per als propers anys fan que sigui clau la captació d'un nivell més alt d'inversió estrangera, si volem transformar el teixit industrial mantenint o millorant la qualitat de l'ocupació. L'emprenedoria i la innovació poden jugar un paper important però la captació d'inversió estrangera segur que serà una altra peça clau en aquest procés. Si fallem, l'atur i, sobretot, una ocupació alternativa en serveis de poc valor afegit faran que la nostra riquesa com a país es vegi greument afectada. A més, la taxa i la qualitat de l'ocupació –amb la cohesió social que comporten– són la millor garantia de la sostenibilitat del desenvolupament econòmic a mitjà i a llarg termini.

7. Tenim empreses que els costa convertir-se en grans multinacionals.

Els nostres emprenedors estan a la darrera posició en l'àmbit europeu de creixement, ens falten les empreses gaseles i les empreses grans, les *pocket multinationals* catalanes no volen dimensionar-se per por a perdre el control. Això no era un problema greu abans de l'any 2000, però la globalització –especialment l'entrada dels països de l'Est a la UE– està fent que la dimensió europea i transnacional siguin un element clau de competitivitat. Al darrer any, això ha canviat i ja hem començat a veure grans operacions de les empreses més potents del sector industrial català.

12



Font: GEM Catalunya, 2005

8. El sistema financer català és molt potent però encara no dóna el suport suficient a l'emprenedoria i al creixement en fases inicials. El capital risc en fases inicials a Catalunya només suposa el 0,014% (22M) en comparació de la mitjana de la UE-15 de 0,023%, la GB, de 0,048% o els

EUA, de 0,045%. A més, és un capital risc que es concentra en tecnologia i no té en compte iniciatives emprenedores innovadores –no tecnològiques– amb equips talentosos. Els inversors privats tampoc no són excessivament actius a Catalunya, les xarxes d'inversors privats van aixecar només 7,4M durant el 2005. Tampoc tenim instruments d'endeutament bancari sense garanties per als emprenedors, préstecs participatius per emprenedors no tecnològics o altres instruments financers de garanties que permetin afrontar amb èxit els riscos del creixement en fases inicials.

9. Les TIC no formen part encara de l'avantatge competitiu de les empreses. La correlació existent entre la incorporació de les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) i la millora de la productivitat i competitivitat de les empreses està demostrada acadèmicament. Tot i així, només un 27,4% de les empreses catalanes utilitzen les TIC per relacionar-se amb clients i proveïdors, i només un 15,6% de les empreses tenen les TIC com una eina bàsica de treball. En una enquesta recent, només un 7,9% de les empreses considerava que les TIC podia augmentar la competitivitat de la seva empresa.

10. Catalunya ha fet un gran esforç per concentrar-se en projectes com la Bioregió, però no tenim encara una política sectorial clara que aposti per una sèrie de sectors estratègics que ens dotin d'avantatge comparatiu respecte d'altres països. La política de promoció, de manera sistemàtica, d'una sèrie de sectors o segments estratègics en una regió concreta s'ha demostrat que aconsegueix uns efectes addicionals en el creixement del PIB de la regió en qüestió. Aquests efectes vénen donats per les economies de clúster que s'aconsegueixen i, sobretot, per la captació d'Inversió Estrangera Directa (IED). Catalunya ha intentat fer política sectorial durant els darrers dos anys, però l'arbitrarietat dels sectors i segments escollits, així com la poca coherència i les diferències de criteri entre àrees i departaments han fet que no s'hagi implantat com caldria.

11. Catalunya no és pol d'atracció de talent investigador o emprenedor.

Tot i els esforços que s'han fet per internacionalitzar els programes doctorals catalans (un 40% dels alumnes són estrangers) i la posada en marxa de programes d'atracció de talent com el de la Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (ICREA), falten encara programes internacionals de postgrau que siguin competitius i programes de doctorat pràctics i experimentals. Cal donar més suport als investigadors i doctors perquè s'integrin en centres de recerca catalans o empreses, i cal donar suport al talent empresarial perquè es quedi a Catalunya per emprendre els seus projectes.

III. Reptes de la indústria a Catalunya

Per tant, i repetint-nos, Catalunya està en fase de transformació del seu model industrial. Les deslocalitzacions i el risc de fallida d'empreses que tradicionalment havien competit al mercat gràcies al seu avantatge comparatiu en costos –bàsicament de mà d'obra– han de ser compensats per reptes i processos com la innovació, la transferència tecnològica, la incorporació de les TIC com a factor de competitivitat, el dimensionament de l'empresa catalana, la captació d'inversió estrangera en sectors de la nova economia, l'emprenedoria i els serveis d'alt valor afegit. El coneixement jugarà un paper clau en aquesta transformació. L'atur o una renovació cap a una ocupació en serveis de baixa productivitat com el turisme, la restauració o la construcció serien el signe indicador que hem fracassat en l'intent. La clau de l'èxit de la transformació del model industrial rau, per tant, en si som capaços, com a país, de mantenir el valor afegit o la generació de rendes per persona que la indústria catalana ens ha garantit durant tants anys.

15

La indústria catalana necessita elements clau pel seu desenvolupament; així és necessari un marc d'estabilitat política, macroeconòmica i fiscal; una regulació fiscal afavoridora; un mercat laboral que combini l'estabilitat necessària amb les necessitats canviants dels diferents sectors productius; unes infraestructures viàries, comunicatives i energètiques adequades; unes universitats i una política educativa i de generació de capital humà adaptades a les necessitats del teixit productiu; una política de sòl industrial favorable a les empreses, etc.

Tots aquests elements són necessaris però no prou transformadors per provocar un canvi en el nostre model industrial. Són les condicions mínimes d'entorn perquè aquesta transformació es produeixi, marquen el terreny de joc però no juguen la partida. La transformació del model industrial l'ha de fer la mateixa indústria. És un canvi que s'ha de produir des de dins, canviant enfocaments i apostant clarament per la incorporació de coneixement i innovació en els productes i processos, en el model

de negoci i en les actituds de les persones; desplaçant la seva activitat cap a espais de la cadena de valor que incorporin més coneixement; dimensionant l'empresa mitjançant noves aliances, adquisicions, concentracions sectorials o incorporació de capital risc; incorporant les TIC com a avantatge competitiu en l'empresa; captant inversió estrangera que renovi el teixit industrial; fomentant l'emprenedoria de base tecnològica amb empreses notables en sectors de la nova economia; apostant per una política sectorial que ens porti un avantatge comparatiu en un seguit de sectors estratègics, etc. L'Administració no pot fer el canvi, ja que és la indústria qui ha d'assumir aquest rol, l'únic que pot fer el Govern és aportar orientació i lideratge durant el trajecte.

16

L'Acord Estratègic per la internacionalització, qualitat de l'ocupació i competitivitat de l'economia catalana, així com el Pla de Recerca i Innovació (PRI) han aportat, als darrers anys, polítiques i programes en la bona direcció, cal seguir esforçant-nos en aquesta línia, i assegurar el compliment dels acords; cal també matisar algunes de les actuacions, ja que la realitat és canviant, i cal aprofundir en algunes àrees encara no explorades. La indústria ha de tenir una política pròpia, amb eines i institucions que vetllin per la seva salut i competitivitat.

D'acord amb aquesta anàlisi, ens hem marcat un seguit de “reptes” necessaris per transformar amb èxit el nostre model industrial:

El repte de la innovació i la transferència tecnològica

El repte de la incorporació de les TIC al teixit industrial

El repte de l'atracció d'inversió

El repte de la reorientació de sectors o empreses en situació d'alt risc i el repte de la gestió de les deslocalitzacions o tancaments

El repte del creixement i dimensionament de l'empresa catalana

El repte de la política sectorial i desenvolupament empresarial

El repte de l'atracció de talent

El repte de l'estructura de govern i els instruments de suport a la indústria catalana

El repte de la innovació i la transferència tecnològica

Les empreses catalanes han de començar a desplaçar les seves activitats al llarg de la cadena de valors cap a activitats que incorporin més coneixement. Les manufactures que ens van arribar als anys 60 i 70, fruit del nostre avantatge competitiu en cost de mà d'obra, ja no poden competir en un mercat global, si no es reorienten i comencen a incorporar coneixement. La innovació es presenta com la millor resposta de futur. La innovació pren moltes formes, podem innovar en el producte, en el procés, en el model de negoci o senzillament podem tenir persones innovadores a l'organització. La innovació pot ser producte d'una recerca sistemàtica a través de la inversió en R+D, pot provenir de processos d'imitació, de "l'aprenentatge basat en la pràctica" (*learning by doing*) o d'implantar metodologies i sistemes de procés ja existents. La innovació pot suposar incorporació de tecnologia, però també es pot innovar en organització, en procés o en màrqueting. Aconseguir que les empreses catalanes innovin i arribem a l'objectiu del 5,20% en R+D+I, que les nostres empreses innovadores passin del 25% al 40% del total i que els sectors d'alt contingut tecnològic representin un 10% del total són els grans reptes que ens vam marcar com a Govern al Pla de Recerca i Innovació i que hauríem d'aconseguir als propers anys.

17

L'Administració ha d'acompanyar les empreses en aquest procés d'incorporació de coneixement a les seves organitzacions, i ho pot fer de dues maneres:

- Foment de processos d'innovació a l'empresa, dissenyant i impulsant instruments i incentius que engresquin els empresaris a emprendre dinàmiques d'innovació, de manera especial, a les pimes.

- Creació d'un entorn afavoridor de la innovació, aprofitar la transferència tecnològica des de les universitats i centres tecnològics a les empreses, la incorporació de coneixement internacional i una cultura favorable als processos d'innovació.

Mesures proposades:

1. Incrementar la línia d'ajuts al R+D+I empresarial en un 25% anual, i centrar-los exclusivament en pimes innovadores (menys de 50 treballadors i més d'un 15% de despesa en R+D+I) i projectes de col·laboració entre pimes, universitats i centres tecnològics; acollir-nos a les recomanacions europees i incrementar els imports per empresa (per exemple, 1M en 3 anys) i reduir el nombre d'ajuts.
2. Seguir els passos del Ministeri d'Indústria i fer les línies d'ajuts més àgils i transparents per a les empreses, incorporant els principis de l'Administració electrònica, i sense perdre el control de la qualitat dels projectes.
3. Compatibilitzar els ajuts autonòmics amb els estatals i els europeus per aconseguir la màxima eficàcia i eficiència. Els projectes conjunts catalans, per exemple, han de ser l'embrió de futurs zenits, i els zenits espanyols han de ser els futurs projectes agrupats europeus.
4. Posada en marxa de la Unitat de promoció dels programes estatals i europeus que acompanyi i doni el suport necessari a les empreses, universitats i centres tecnològics que es vulguin presentar a ajuts estatals i europeus. Aquesta unitat ha d'influir i fer de lobby per aconseguir el màxim de projectes per a Catalunya i un disseny dels programes estatals i europeus més d'acord amb les necessitats del nostre teixit. Aquesta unitat es compartiria amb el Departament d'Educació i Universitats (DEIU) i seria independent, amb un director expert en el món empresarial i coneixedor del món de la recerca universitària. L'organització tindria una triple especialització per sector, recerca/transferència i línies estatals/europees. Aquesta unitat actuaria com a finestreta única per tota la tramitació i consultes de projectes estatals i europeus.

5. Apostar per la innovació tecnològica sectorial fomentant la creació de l'Observatori de Prospectiva Tecnològica, que tindrà com a principal funció la vigilància tecnològica i interactuarà amb tots els sectors a través de les associacions perquè totes les empreses estiguin al corrent de les novetats tecnològiques a escala mundial.
6. Incorporar la perspectiva sectorial i territorial en la difusió de la innovació organitzant jornades i tallers sectorials on es presenten tots els recursos del Sistema Català de Recerca i Innovació, els resultats de la vigilància tecnològica, etc. Incorporar el vessant sectorial i territorial al Fòrum de la Innovació.
7. Desenvolupar i perfeccionar les xarxes de transferència tecnològica que s'estableixen al Pla de Recerca i Innovació:
 - a. Donar un nou impuls a les xarxes d'Innovació Tecnològica, de Trampolins Tecnològics i d'Assessors Tecnològics després d'estudiar els àmbits que s'han de millorar.
 - b. Desplegar la Xarxa de Centres Tecnològics i la Xarxa de Centres de Difusió Tecnològica sectorials d'acord amb els compromisos establerts a l'Acord Estratègic, però incorporant tres elements necessaris:
 - i. Els projectes han de sortir de la demanda i han de ser impulsats per les associacions i empreses del sector, el CIDEM pot acompanyar i donar un suport a la inversió i un manteniment de la xarxa, però no imposa els centres.
 - ii. Els projectes han d'encaixar en l'ecosistema o clúster del sector i ser un element sinèrgic amb la resta del sistema.

iii. Els projectes han de ser autosostenibles a mitjà termini, i han de poder sobreviure exclusivament a través d'ingressos propis i de les línies de concurrència competitiva.

8. Posada en marxa de l'Agència de Comercialització de Patents, organisme semipúblic independent de les universitats i amb participació d'empreses, centres tecnològics i organismes de transferència internacional. L'agència s'encarregarà de l'avaluació dels resultats de la ciència universitària, lavaluació de les possibles llicències, el prototipatge, si s'escau, i l'establiment de relacions estables amb el teixit industrial.

9. Programa de captació d'altres agències, empreses i unitats a escala internacional que actuïn en l'àmbit de la transferència tecnològica i tinguin interès en establir-se a Catalunya.

20

10. Foment de la figura del gestor de la informació o infonomista (*broker* tecnològic), creació d'un mercat d'infonomistes especialitzats per sector que comparteixen recursos i que actuen com a dinamitzadors tecnològics i de coneixement.

11. Seguint també les recomanacions de la UE, establiment d'una línia de 10M d'incentius a les empreses en forma de cupons tecnològics, de 250.000 cada cupó, que es poden gastar durant els tres anys següents en agents del Sistema de Recerca i Innovació.

12. Creació d'una unitat de transferència internacional, amb una especialització sectorial i per països, amb la funció d'establir convenis de relació bilateral i multilateral amb països, regions o entitats per a la transferència de tecnologia amb Catalunya. Aquesta unitat hauria de tenir un director propi i almenys sis gestors de transferència, amb una formació i experiència contrastades, que viatjarien pel món per establir relacions, i treballarien,

després, per generar projectes en el marc dels convenis respectius. Cada gestor tindria capacitat per gestionar fins a 6 convenis. La unitat dependria del Departament de Transferència Tecnològica del CIDEM i comptaria amb l'IRC com a eina complementària per a la generació de projectes.

13. Impuls dels parcs científicotecnològics a Catalunya a través d'un disseny compartit que tingui present la política sectorial definida i permeti crear nuclis d'oferta potents en sectors/segments/competències estratègics que creïn les economies de clúster necessàries, amb l'objectiu d'atraure inversió i fomentar l'emprenedoria de base tecnològica, a fi que contribueixi a la transformació del teixit productiu de l'economia catalana.
14. Línia d'ajuts per a la captació de teixit industrial als parcs científicotecnològics catalans, especialment de departaments de R+D d'empreses. Actuació especialment activa per a la captació d'empreses traçadores en els sectors/segments/competències de cada parc.
15. Impuls i suport de la XPCAT com a Xarxa de Parcs Científicotecnològics Catalans que doti de coherència al sistema i aconseguixi sinergies entre els diferents parcs.

21

El repte de la incorporació de les TIC al teixit industrial

Incorporar les TIC a les empreses no solament comporta millorar els processos i relacions amb clients i proveïdors, incorporar les TIC, moltes vegades, suposa reinventar l'empresa, dotar-la d'un avantatge competitiu enfront dels seus competidors. Les empreses catalanes estan incorporant les TIC a un ritme positiu, però encara no han estat capaces de concebre les TIC com alguna cosa més enllà de la millora en l'eficiència dels processos.

Les campanyes de sensibilització genèriques al voltant de les TIC no han donat uns resultats bons perquè l'empresari no veu l'aplicabilitat concreta, no veu com les TIC afecten al seu compte de resultats. Cal un enfocament molt més pràctic i sectorial per arribar a aconseguir els resultats esperats.

La factura electrònica i la creació de relacions digitals amb clients i proveïdors són dues bones maneres de familiaritzar-se amb les TIC.

Mesures proposades:

1. Posada en marxa d'un pla específic per a la implantació de les TIC al teixit productiu català. Entre altres temes, ha d'incorporar les mesures següents:
 - a. Sensibilització de bones pràctiques sectorials a través d'associacions i revistes del sector.
 - b. Implantacions bonificades de solucions TIC innovadores en empreses tractores i difusió posterior al sector a través d'associacions i revistes del sector.
 - c. Línia d'ajuts per a projectes d'implantació de relacions digitals amb clients i proveïdors, a implantacions de factura electrònica i projectes especialment innovadors en tecnologies de la informació.
2. Posada en marxa del Centre de Productivitat de les TIC que, amb el suport d'empreses com Microsoft, té com a objectiu principal dissenyar i difondre bones pràctiques TIC que millorin la productivitat empresarial. El pla d'actuacions del Centre ha de ser compatible i coherent amb el pla anterior.

El repte de la captació d'inversió estrangera

Com ja hem dit, l'Agència Catalana d'Inversions ha estat un dels gran èxits d'aquesta legislatura, però encara queda molt per fer. La transformació del teixit industrial suposarà que moltes empreses no podran sobreviure, que no es reorientaran i incorporaran el coneixement necessari, que cauran en processos de deslocalització o tancament. La transformació passarà, llavors, per la renovació a través d'emprenedors i empreses que creixin, però també, i de manera especial, per la captació d'inversió estrangera.

L'Agència s'ha de potenciar amb nous talents i especialitzar sectorialment i geogràficament, és fonamental viatjar i crear ponts amb altres països, és important, també, sinergiar amb altres entitats que estan col·laborant en aquesta tasca com la Cambra o el 22@.

Mesures proposades:

23

1. Crear una especialització sectorial i geogràfica dins l'Agència Catalana d'Inversions, que tingui coherència amb la política sectorial definida.
2. Incorporar 10 nous talents a l'Agència Catalana d'Inversions com a gestors de projectes, amb formació universitària i postgrau, i experiència mínima de 3 anys al sector (mínim 1 any en l'àmbit internacional).
3. Crear ponts internacionals per a la captació de projectes, aprofitant i sinergiant amb les xarxes del Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA), 22@ i Cambra.
4. Deixar el tractament d'empreses en situació d'alt risc en mans del Departament de Desenvolupament Empresarial del CIDEM i de l'Empresa de Promoció i Localització Industrial de Catalunya (EPLICSA), i especialitzar-se en captar nova inversió, especialment estrangera.

5. Crear una comissió de projectes amb Incasol (Institut Català del Sòl), ICF (Institut Català de Finances) i COPCA que es reunirà mensualment per estudiar els projectes especials i crear solucions a mida per als nous projectes d'inversió.

El repte de la reorientació de sectors o empreses en situació d'alt risc i el repte de la gestió de les deslocalitzacions o tancaments

És clar que un dels grans reptes que tenim davant nostre és la gestió de processos de deslocalitzacions i tancaments d'empreses que deixen al carrer un nombre significatiu de persones i canvien la composició d'un territori.

Moltes d'aquestes empreses són multinacionals estrangeres que van venir al seu dia atretes per l'enlairament de l'economia catalana i els seus costos atractius de mà d'obra, i ara volen desplaçar les seves activitats a altres països que reuneixin millors condicions, com els països de l'Est i la Xina.

24

Aquestes empreses són normalment empreses manufactureres intensives en mà d'obra de sectors madurs. No està tot perdut per aquestes empreses, moltes disposen encara d'algun anys per reorientar-se i reinventar-se, l'Administració ha de fer una tasca preventiva en aquelles empreses que encara veuen llum al final del túnel.

Quant als processos de deslocalització o tancament inevitables, cal fer una tasca de pal·liar les conseqüències a través de la regeneració del territori, captant nova inversió, fomentant l'autocupació, generant nous serveis públics i, sobretot, acompanyant en tot moment a totes aquelles persones que es veuen afectades per aquests processos.

Mesures proposades:

1. Reinventar EPLICSA com a entitat de suport a les empreses en situació d'alt risc i la gestió de processos de deslocalització i tancaments (aquest darrer objectiu el farà conjuntament amb Relacions Laborals). EPLICSA farà costat a la reorientació de les empreses en situació d'alt risc però mai prendrà participacions al seu capital. EPLICSA aprofitarà tots els recursos del sistema: ICF, línies d'ajuts, ajuts estatals i europeus, per mirar de trobar solucions als problemes de les empreses, però mai es comprometrà amb recursos o avals propis.
2. Dotar EPLICSA d'un director amb gran experiència empresarial, coneixedor del món sindical i expert en situacions de crisi empresarial. Dotar EPLICSA de tres gestors de projectes, amb el mateix perfil que els gestors de projectes de l'Agència Catalana d'Inversions, especialitzats en donar solucions a mida per empreses en situació d'alt risc.
3. Establir un protocol d'actuacions en cas de deslocalització i tancament que tingui present la gestió de totes les variables clau en aquests processos.
4. Crear un comitè de coordinació amb presència de Relacions Laborals, ACI, autoempresa i ICF que es reunirà mensualment per tractar i fer el seguiment dels diferents processos de deslocalització o tancament.
5. Dotar amb 5M la línia de reorientació d'activitats productives del Departament de Desenvolupament Empresarial del CIDEM, que ajuda amb assessorament i mitjans econòmics a la reorientació estratègica de les empreses.

El repte del creixement i dimensionament de l'empresa catalana

La innovació dins l'empresa no és suficient, a vegades, per reorientar-se o per aconseguir més valor afegit. La globalització comporta un mercat obert de competència internacional, i la dimensió, moltes vegades, importa per competir. Dimensionar-se es converteix en un repte si no volem ser absorbits per altres empreses de països que s'han pres seriosament aquesta dinàmica. El dimensionament es presenta, per tant, com un nou repte de l'economia catalana, complementari però diferent, a la innovació. Tenir èxit és aconseguir noves autopistes a França o comprar un banc als EUA, com han fet Abertis i Banc Sabadell; no saber-ho fer és desaparèixer a mitjà termini o caure en mans estrangeres, com és el cas d'empreses tan emblemàtiques com Panrico i Xupaxups.

26

El problema del dimensionament de l'empresa catalana cal segmentar-lo en funció del tipus d'empresa. Així, podem parlar d'empreses multinacionals catalanes que no volen perdre el control, pimes tradicionals que senzillament ja estan bé com estan, empreses gaselles que no troben els recursos necessaris per enlairar-se o emprenedors que no incorporen el talent necessari per créixer.

La multinacional de butxaca catalana a vegades és desconfiada i li costa entrar en plantejaments de fusions i adquisicions, aliances estratègiques, capital de risc, concentracions sectorials, etc. Només les grans empreses catalanes estan començant a emprendre projectes de dimensionament, que cal exportar també a les altres.

Les pimes tradicionals sovint tenen un problema de recanvi generacional, ja estan bé i créixer els pot fer mandra i, a vegades, no s'han reciclat per fer-ho, van ser emprenedors al passat però no saben, ara, com afrontar el canvi.

Les empreses gaseles sí que volen créixer però, moltes vegades, no tenen els recursos per fer-ho. Entre els recursos necessaris, en destaca el finançament. El sistema financer català té importants diferències (*gaps*) en l'emprenedoria i en les fases de creixement inicial. Cal desenvolupar un mercat d'àngels inversors (*business angels*), sistemes de garanties perquè el capital risc entri en les fases inicials, crèdits sense garanties als emprenedors, préstecs participatius per emprenedors innovadors, etc.

Mesures proposades:

1. Signar un pacte per al creixement i dimensionament de l'empresa catalana que incorpori tots els agents socials i que s'insereixi com a part de l'Acord Estratègic.
2. Crear consciència social sobre la importància del dimensionament a través d'articles a la premsa i presentacions d'estudis que facin palesa aquesta necessitat.
3. Dissenyar una unitat d'arbitratge que es dediqui a detectar oportunitats, facilitar acords, actuar d'arbitratge en processos de concentració o fusió i fomentar projectes conjunts. Aquesta unitat disposaria de tres persones amb una experiència contrastada en aquest tipus d'operacions.
4. Dissenyar un programa de familiarització amb les finances corporatives –juntament amb la banca d'inversió– que incentivi l'avaluació de projectes de dimensionament per part de les empreses catalanes.
5. Potenciar el programa conjunt del CIDEM i Cambra per a la formació pràctica en creixement a directius de pimes tradicionals.
6. Llançar el programa "Transforma" per a empreses gaseles conjuntament

amb Caixa Manresa i altres entitats, per fomentar el creixement accelerat a través de la incorporació de consellers de prestigi, finançament de directius que emprenguin un creixement internacional, programes formatius d'alt nivell i aixecament de fons financers per emprendre aquest creixement.

7. Crear ponts entre les universitats tècniques i les escoles de negoci per facilitar l'emprenedoria a través de la formació d'equips talentosos i productes de base tecnològica.
8. Crear instruments financers a través del programa "Jeremie" o directament el CIDEM i ICF per potenciar l'emprenedoria, el creixement en fases inicials i els processos de reorientació estratègica:
 - a. Impulsar i concentrar les xarxes d'àngels inversors (*business angels*).
 - b. Crear un marc fiscal i regulatori privilegiat per als àngels inversors (*business angels*), aprofitant l'autonomia fiscal que ens dona el nou Estatut.
 - c. Potenciar el Capital Concepte del CIDEM fins a 5M (préstecs participatius per a nous emprenedors) i ampliar el concepte per a empreses innovadores que no siguin de base tecnològica.
 - d. Redissenyar el capital gènesi i dotar-lo amb 5M perquè serveixi com a capital llavor per a tot tipus d'emprenedor amb formació i talent que vol emprendre a Catalunya. El capital gènesi ha de servir per retenir talent a Catalunya.
 - e. Dissenyar una línia de microcrèdits per a emprenedors fins a 100.000 que no necessiti avals, i posar-lo a disposició de les entitats financeres.

- f. Dissenyar un sistema de garanties pels inversors que posin recursos en fons de capital de risc, que inverteixin en empreses catalanes en fases molt inicials i que els garanteixi almenys el 90% del capital invertit.
- g. Dotar a través de ICF Holding fons de capital de risc privats que inverteixin en empreses innovadores amb equips amb corba d'experiència, no necessàriament de base tecnològica.
- h. Crear un fons de reorientació estratègica amb una dotació de 20M per donar suport a processos de reorientació en empreses de sectors madurs amb un projecte clar de futur.

El repte de la política sectorial i desenvolupament empresarial

Apostar per un seguit de sectors o segments estratègics, de manera sistemàtica i continuada en el temps, és una garantia d'èxit segons tots els estudis. Cal posar-se d'acord en aquests sectors o segments que no poden ser més de 5 o 6. Apostar per uns sectors no vol dir marginar els altres, l'Administració aposta per tots els sectors, però n'hi ha uns, que per la seva importància estratègica, el seu creixement futur, la seva dimensió actual i la seva transversalitat han de dotar-nos d'avantatge comparatiu respecte a altres països, i han de facilitar la captació d'IED i la transformació del model industrial. Les empreses competeixen entre sí i han de saber diferenciar-se, buscar el seu avantatge competitiu. En un món global, els països i les regions també competeixen entre sí i el temps farà que cada regió tendeixi a especialitzar-se en allò que fa bé. Catalunya té un risc de caure en un model de totxana i turisme, si no promocionem de manera sistemàtica sectors si segments d'alta productivitat no tindrem èxit en aquest canvi de model.

D'altra banda, dissenyar una bona regulació sectorial que incentivi i fomenti el desenvolupament sectorial i desregular tot allò que sigui prescindible són grans

reptes que cal afrontar si volem que els nostres sectors es mantinguin competitius. La innovació empresarial, segons estudis acadèmics, depèn més de la lliure competència i dels marcs regulatoris que de programes de foment d'innovació. Posar les condicions que facilitin la lliure competència i dotar d'un marc regulatori que afavoreixi la inversió i el consum són mesures necessàries per tal que la innovació floreixi. Hi ha regulacions bàsiques, com la contractació laboral o el marc fiscal, genèriques per a totes les empreses, i hi ha regulacions específiques, com algunes normes mediambientals o la regulació energètica. Hi ha institucions i normatives que garanteixen la competència en general, i tenim, també, regulacions específiques sobre la competència en sectors com, per exemple, l'energètic o les telecomunicacions.

Mesures proposades:

30

1. Formació d'un grup d'experts que han de definir conjuntament amb els departaments implicats els 5/6 sectors o segments estratègics de país.
2. Definir un pla transversal que impliqui a tots els departaments i agències (Economia, COPCA, ICF, Obres Públiques, Incasol, Salut, CIDEM, etc.) per incorporar mesures i actuacions que tinguin present els sectors estratègics escollits.
3. Dedicar un equip de 5/6 nous gestors de sectors estratègics dedicats a la promoció sistemàtica amb els diferents agents del territori de projectes que enforteixin els sectors o segments escollits. Treballar per enfortir el teixit al voltant d'infraestructures científicotecnològiques, detectar persones clau i empreses gaseles que ajudin a desenvolupar el sector de forma accelerada, etc.
4. Posada en marxa de grups de treball sectorials –de tots els sectors rellevants de l'economia catalana– formats per un màxim de 10 persones

entre experts en el sector, acadèmics, presidents i directors de les associacions sectorials, empresaris, sindicats i patronals. Els grups es reuniran mensualment i treballaran oportunitats regulatòries per afavorir el sector, estudiaran regulacions que s'haurien de suprimir i miraran possibles millores que afavoreixin la millora de la competència al sector.

5. Els grups sectorials tindran, també, com a missió elaborar, abans d'un any, un pla de desenvolupament sectorial que tingui present tots els aspectes necessaris per al creixement i potenciació del sector: infraestructures de suport, centres tecnològics, internacionalització, innovació, regulació, etc.
6. Els grups sectorials actuaran també de lobby davant de les diferents administracions i parlaments per aconseguir que els plans de desenvolupament sectorial i les millores regulatòries es posin en marxa. El Departament de Desenvolupament Empresarial del CIDEM assumirà el lideratge dels grups, el seguiment de tots els acords i assegurarà que tots els departaments i agències del Govern assumeixin els plans.

31

El repte de l'atracció de talent

El nostre sistema universitari i les nostres escoles de negoci generen i atrauen grans talents que després emigren cap a altres països on tenen millors oportunitats per desenvolupar-se professionalment. Tal com passa amb la ciència, on la producció no es correspon amb la transferència, hem de fer un esforç per atraure i motivar aquests talents perquè es quedin després dels estudis o perquè tornin en cas de ser a l'estranger.

A més, no ens podem quedar de braços plegats davant de les actuacions d'altres països per captar talent català, cal actuar, també, i competir al mercat internacional per atraure talent. Hem d'evitar que estrangers que vénen a les

nostres universitats i escoles fugin perquè no troben oportunitat laborals, cal també sortir fora i anar sense complexos a captar talent estranger d'universitats i escoles estrangeres. Catalunya, i especialment Barcelona, és un pol d'atracció de persones, especialment per la nostra qualitat de vida, i cal explotar aquest atractiu per atraure talent.

Mesures proposades:

1. Posada en marxa del programa "Talent" destinat a donar oportunitats professionals a persones talentoses a través, fonamentalment, de l'emprenedoria. El programa tindrà quatre potes rellevants que seran:
 - a. Línia d'incentius Capital Gènesi per tal que puguin desenvolupar el seu projecte d'emprenedoria a Catalunya.
 - b. Beques per a persones amb postgraus i doctorats, i una experiència mínima de 3 anys en el món empresarial, per desenvolupar el seu projecte d'emprenedoria a Catalunya.
 - c. Espais primacials en entorns innovadors (PTV, 22@, etc.) durant els dos primers anys per desenvolupar la seva activitat professional.
 - d. Borsa de treball digital que integri, d'una banda, els postgraus i doctorands, i, de l'altra, les empreses interessades i els agents del Sistema de Recerca i Innovació.
2. Fer la difusió del programa "Talent" per totes les escoles catalanes, i les universitats més rellevants de l'àmbit internacional.

El repte de l'estructura de govern i els instruments de suport a la indústria catalana

L'estructura de govern i les eines en forma de plans i acords són elements bàsics per a la bona implantació de les mesures proposades. La política industrial dels darrers tres anys ha tingut una coherència i una força com mai abans havíem tingut, però és cert que a vegades hem patit una certa descoordinació fruit de la excessiva atomització de les polítiques entre diverses mans.

La política industrial i la indústria, en general, necessita més que ningú una coherència i una estabilitat en les seves polítiques al llarg del temps. Una política industrial té èxit quan es produeix una aposta sistemàtica durant molts anys en la mateixa direcció.

Mesures proposades:

1. Creació de l'Agència de Competitivitat de l'Economia Catalana, que integri COPCA, Comerç, Secretaria d'Indústria i CIDEM. L'Agència de Competitivitat també tindrà, per tant, les competències sobre els serveis empresarials com la promoció del sector financer, els serveis professionals a la indústria i el turisme. La realitat industrial està canviant i les fronteres entre indústria i serveis es dilueixen, cal veure la realitat empresarial de manera integrada i disposar d'una mateixa política coherent per l'empresa de serveis de disseny industrial, la manufacturera clàssica i una empresa comercialitzadora o de distribució com Inditex (Indústries de Disseny Tèxtil Societat Anònima) o Caprabo.
2. L'Agència serà independent del Govern, funcionarà per criteris professionals i meritocràtics i renovarà el seu equip directiu cada 7 anys.
3. Es crearà una comissió de coordinació mensual entre l'Agència i altres

institucions rellevants per a la política industrial (ICF, Incasol, Treball, Comerç i la DG Energia). Aquesta comissió de coordinació marcarà les guies i orientacions estratègiques d'aquests organismes en matèria de política industrial.

4. L'Acord Estratègic ha de ser la gran eina de l'Agència de competitivitat i ha d'integrar al seu contingut altres eines com el Pla de Recerca i Innovació, el Pla Estratègic del sector turístic o les Recomanacions en polítiques públiques de suport a la indústria catalana.

5. Les Recomanacions en polítiques públiques de suport a la indústria catalana és una nova eina de suport a la indústria i ha d'integrar els plans sectorials dissenyats pels grups respectius. S'elaborarà cada 4 anys i tindrà una comissió de seguiment dels acords i programes establerts.

