

Clústers com a eina de competitivitat

Joan Martí Estévez

Jo parlaré de clústers a la catalana, no de clústers de Porter ni de *distretti* de Becattini. Per tant, em salto tota discussió possible respecte de si a Catalunya treballem amb clústers, amb *clàsters*, amb districtes, amb sistemes productius locals, etc. El que fem a Catalunya és utilitzar una eina per incrementar la competitivitat de les empreses: això és el que ens importa. La meva intervenció és zero acadèmica —jo no sóc cap llibre de clústers—; el que sí he aconseguit és treballar amb prop de tres mil empreses els últims quinze anys i, per tant, l'aprenentatge és absolutament pràctic, i penso que això és totalment compatible amb l'aproximació més acadèmica que s'ha comentat i que possiblement es comenti després. Per tant, no començaré dient què és per a mi un clúster o un districte perquè el meu temps el dedico a fer coses amb empreses i no a les etiquetes. En qualsevol cas, el clúster a Catalunya és un instrument per tal de treballar amb empreses del mateix negoci i aconseguir que implementin estratègies guanyadores per ser més competitives. El clúster, per tant, és condició necessària però no suficient. Tenir clústers per definició és positiu però la cosa realment potent és que aquests clústers siguin actius i facin projectes. Per tant, els que tingueu clústers, fantàstic, perquè cada clúster és un tresor i és positiu que tingueu empreses del mateix negoci que comparteixin reptes, però aquests clústers han de ser actius. Aquesta és la visió de la jugada a Catalunya. La meva feina és fer projectes, i en diem *clúster*, però si a algú no li agrada canvio el nom. Quelcom que hem après després de molt de temps de dedicar-nos a això i que hem vist en l'àmbit internacional i en l'àmbit nacional a moltes bandes és que hi ha sectors de moda. Jo dono moltes conferències i sempre hi ha algú que presenta el clúster de biotecnologia; sempre, vagi on vagi hi ha un clúster de biotecnologia a tot arreu. A Catalunya també en tenim. Un dia vaig anar al Google i vaig posar “BIOTEC clúster” i em van sortir cinquanta mil cent pàgines de referència. Això no vol dir que hi hagi cinquanta mil clústers de biotecnologia pel món, però sí que em va donar informació sobre el fet que si qualcú volia desenvolupar un clúster de biotecnologia semblava que tenia molta competència. D'altra banda, a Catalunya tenim clústers com el del suro, que no està

de moda, i mai estarà de moda. El suro és un producte *cutre*; no és tecnològic. ¿Heu vist en alguna revista d'economia o d'innovació alguna empresa de suro? Oi que no? Només hi ha tres clústers de suro al món, tres: un a Palafrugell, l'altre al sud d'Extremadura i l'altre al sud de Portugal. Per a mi és molt més interessant treballar el clúster del suro perquè només tinc dos clústers de competència d'àmbit mundial. A Catalunya vàrem tenir la febre de l'aeronàutica. L'aeronàutica era el sector de futur fa cinc anys, doncs, sabeu quant factura el clúster d'aeronàutica català? Vuitanta milions d'euros; i un senyor que fa fuets que es diu Tarradellas, quant factura? Sis-cents milions d'euros. Prefereixo ajudar el Tarradellas que el clúster aeronàutic. Un fa un producte *cutre* que és un fuet però aporta molt més valor al territori que no pas un sector de moda que potser no té una massa crítica important. No estic criticant per definició ni l'aeronàutica ni la biotecnologia, estic dient que la nostra aposta passa per potenciar allò que som i allò que tenim, d'acord? I també potenciar algun negoci que pensem que pot tenir futur, tot i que avui en dia potser no tingui massa crítica. Som el que som i tots els sectors poden ser competitiu si segueixen l'estratègia adequada, no cal que ens l'inventem. Potenciem quina és la nostra capacitat diferencial, què ens fa diferents de la resta. Pensem que una tendència molt interessant és encreuar empreses de diferents negocis i aquí us poso un exemple d'un projecte de clúster que hem començat ara.

Productes infantils



Històricament treballàvem el clúster del moble, el clúster de la moda, el clúster de l'audiovisual... Hem començat a fer projectes transversals i, per exemple, hem començat aquest projecte del clúster de productes infantils. Els nens són una gran font d'ingressos per a les empreses (per als pares, de despeses). Hem vist que tenim a Catalunya dues-centes empreses amb una facturació global de dos mil cinc-cents milions d'euros. Per tant, una massa crítica interessant, totes dirigides a un mateix mercat, que és el producte infantil. Aquest projecte és interessant perquè hi ha massa crítica i perquè sovint la innovació sorgeix de la intersecció entre disciplines a priori molt diferents. Un grup de treball amb la gent de Cromosoma, d'audiovisual, amb Ordesa, que fan alimentació infantil, o amb Nenuco, que fan colònies, ens permetrà treure idees molt trencadores perquè els d'alimentació estan acostumats a trobar-se amb els d'alimentació, els de mobles amb els de mobles, però mai en clau de client final, i això ens dona una visió nova i pensem que molt interessant. Per tant, una tendència de clústers a Catalunya ja no només passa per clústers monoprodacte, mononegoci, sinó projectes transversals. Els clústers "són projectes per crear càrtels per enderrocar a les empreses grans", això és el que les empreses grans ens diuen. A vegades es diu que els clústers són empreses petites que s'ajunten, o fins i tot ens deia la definició de Porter que és que una empresa gran que tira de les altres (altre cop no entro en definicions). Jo dic que les nostres empreses potents internacionalment ho són perquè tenen un clúster potent a casa. Per tant, tota empresa gran o petita hauria d'estar interessada a participar en el reforç competitiu del seu clúster.

Aquesta empresa que tots coneixeu (Mango) és un campió global, és una empresa amb una facturació de més de mil milions d'euros amb prop de mil quatre-cents treballadors que cobren un sou mitjà de quaranta mil euros a Barcelona. I aquesta empresa és el que és perquè té una pedrera de dissenyadors potents a Catalunya, perquè té una pedrera d'enginyers en *software* a Catalunya, perquè té uns centres tecnològics tèxtils que li permeten fer una sèrie d'actuacions, perquè té una demanda local sofisticada captiva i fa que hagi d'anar creant nou producte. Mango és el que és perquè hi ha un clúster de moda tèxtil potent a Catalunya, i Mango participa de les actuacions que estem fent amb el clúster de moda tèxtil. Per tant, tota empresa gran

que us digui això del clúster..., és per a mi evidentment que li ho has d'explicar. Tots pensem o tots sabem que Microsoft té gent que fa *software* a Bangalore, a l'Índia, però quan pensem en Microsoft a tots ens ve al cap el nord-oest dels Estats Units, Seattle. Per tant, per ser fort internacionalment necessitem arrels fortes a casa, i les empreses grans evidentment poden formar part d'un clúster i ser-ne participants de forma activa.

No hi ha sectors d'èxit ni sectors en crisi. El tèxtil és un sector amb crisi, el moble és un sector amb crisi, la nanotecnologia és un sector d'èxit. Hi ha estratègies empresarials guanyadores i obsoletes en tots els sectors. S'ha comentat que el calçat està en crisi i no només Geox. A mi, quan era jove i anava a la discoteca amb vambes, no em deixaven entrar; ara, si hi vaig amb vambes, unes vambes que es fan a Capellades, al costat d'Igualada, que valen cent vuitanta euros, em salto la cua. Algú coneix Munich? Munich sona a algú? L'empresa de sabates catalana, està en crisi Munich? No para de créixer. Geox està en crisi? No para de créixer. No conec empreses que creixin més a Catalunya que empreses del tèxtil, i els diaris i la televisió no paren de dir que el tèxtil està en crisi. Mango, Custo, Desigual, Pronovias, Rosa Clarà, Sita Murt, Canada House... fins a dos-cents creixent a dos dígitos des de fa sis anys. Per què? Perquè la seva estratègia de futur marca fort el control del canal de distribució. Ho han fet i ho estan fent molt bé. Gent del tèxtil que segueix estratègies obsoletes està tancant i amb els mobles tres quarts del mateix. Qui ho està fent bé creix i si no ho està fent bé tancarà, però no perquè sigui del moble, sinó perquè la seva estratègia particular no és l'adequada. Qui no es posi les piles no té futur.

Nosaltres aquests tipus de projectes els fem amb una metodologia; no és la millor ni la pitjor, és una, cal tenir un mètode per treballar. Per a nosaltres tots els clústers són iguals. Quan comencem un projecte no en tenim ni idea d'aquell negoci, no som experts en sectors, som experts en el procés de dinamitzar un negoci. Ens és igual que ens donin embotits, avions, mobles, tèxtils o motocicletes. El que fem és un procés de canvi estratègic i de canvi mental d'uns empresaris que al principi les expectatives que tenen de l'Administració són igual a zero. A l'Administració som lents, a la tarda no hi som mai, només volem papers, només ajudem els grossos, si truquen els passen cinc vegades i al final pengem el telèfon. Això és la visió que té l'empresari de

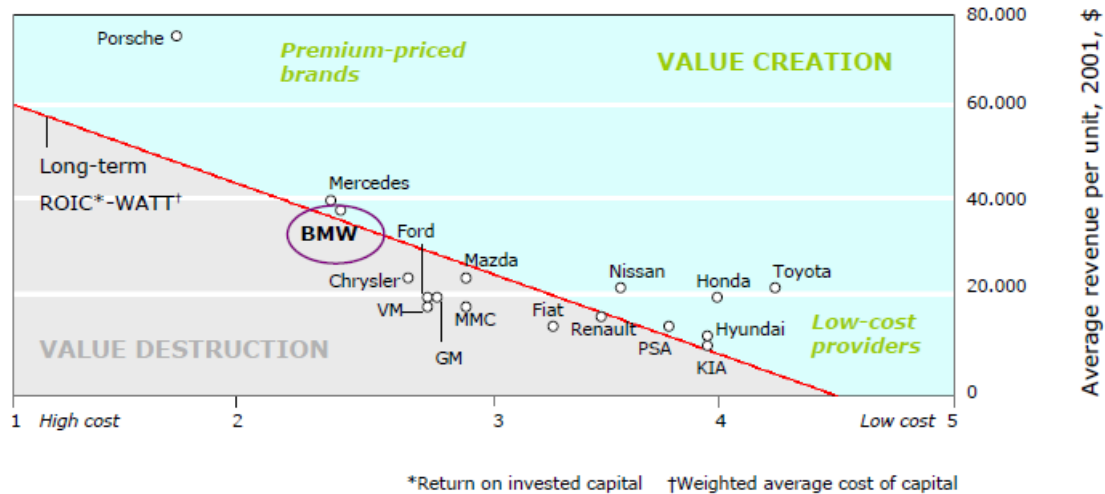
l'Administració, algú no hi està d'acord? Jo, com que això ho sé quan faig la presentació del clúster, sempre començo amb aquesta frase: “La meva feina és que aquestes expectatives canviïn i veureu que farem un projecte que al final permetrà que sigueu més competius”.

Per tant, això dels clústers no és que les empreses cooperin, almenys a Catalunya, és que les empreses canviïn l'estratègia cap a la direcció adequada. Per fer-ho, es pot fer col·lectivament o individualment, però la cooperació no és un objectiu, és un instrument perquè les empreses siguin més fortes. Si cooperant no són més fortes, aquesta cooperació és inútil. Això és la visió catalana, i a més molt criticada. L'objectiu del 99,9 % dels companys que treballen en clau de clúster al món, quan fan una política de clústers, és que les empreses cooperin. Com que nosaltres som rars, diem que el nostre objectiu no és aquest sinó que canviïn l'estratègia. Per fer-ho pensem que és molt important trobar les persones adequades que estiguin còmodes nedant contracorrent. Per tant, el que jo en dic *els salmons* són aquelles persones, aquells empresaris, que volen trencar amb el saber convencional del sector; “és que això del moble, escolta, és un sector que fa tres-cents anys que estem aquí, n'hi ha dos de grossos que són els que ho controlen tot, a les botigues ens amaguen la marca, els clients han vist el negoci d'IKEA i jo encara serveixo una habitació a dos mesos i jo no puc competir amb IKEA; escolta, jo aquí no hi puc fer res, donem subvencions per comprar maquinària, etc.” Qui ens diu tot això no és un *salmó*, no ens interessa. Ens interessa aquell que ens aporta visió de futur. Per tant, en això dels clústers és molt important trobar la gent amb ganes de fer coses i amb visió de futur. I qui no té aquesta visió i veu aquests que tiren del carro i vol pujar al carro del futur, evidentment que l'hem d'ajudar, però això no passa per fer un conveni amb les grans associacions, perquè les empreses més grosses i que tenen més poder des de sempre segueixin tenint més poder. Si l'empresa més grossa està liderada per un *salmó* treballem amb aquest. Tarradellas és un *salmó*, no perquè facturin sis-cents milions d'euros, sinó perquè va ser el primer que va entendre que el futur de l'alimentació, en aquest cas de l'alimentació del producte de consum com l'embotit, no passaria ni per I+D ni per comprar maquinària, sinó per tenir clar que el producte passaria de ser venut per un prescriptor en una botiga a defensar-se sol al lineal del supermercat.

Quan tots els fabricants d'embotits van anar al Consell fa quinze anys per demanar que prohibís l'obertura de grans superfícies, Tarradellas es va quedar a casa pensant com el producte es defensaria sol en el lineal. Els qui van venir a demanar protecció avui són morts i Tarradellas factura sis-cents milions euros. Per tant, Tarradellas és un *salmó* per la seva capacitat de trencar amb el servei convencional, el seu arrelament i la seva capacitat de lideratge. Per tant, volem algú que vulgui marcar el gol, però volem gent que suï la samarreta del clúster, perquè en això dels clúster és com un equip, uns marquen el gol, troben la rendibilitat pròpia i d'altres suen la samarreta. Si busquen la rendibilitat pròpia sense suar la samarreta del clúster ens quedem a mitges, i si suem la samarreta i perdem tots els partits també ens quedem a mitges. Per tant, el que deia: es tracta de fer projectes per cercar major rendibilitat col·lectivament.

Abans de parlar de l'estratègia del clúster, hem de detectar aquells empresaris amb capacitat de lideratge i amb ganes de fer feina. Un cop els tenim detectats, el que hem de fer són projectes basats en els reptes estratègics que hem detectat en aquell clúster. Per tant, hem de començar amb un diagnòstic per fer una foto de quina és la situació d'aquell clúster i què hem de fer perquè aquell clúster tingui futur. Tots els sectors tenen vint-i-cinc mil estudis que s'han fet, però si en els estudis hem utilitzat l'opinió dels de sempre, les conclusions són les de sempre. Per tant, si hem fet bé la cerca de les persones que ens han de donar la informació de cap a on hi ha el futur la conclusió de l'estudi serà diferent potser d'aquell que ja teníem. Això dels clústers no va de fer estudis, va de fer projectes, però per fer projectes cal tenir una foto de quina és la situació de partida.

Hi ha una opinió generalitzada que el futur passa perquè les empreses facin recerca i desenvolupament tecnològic. El futur de la indústria catalana passa per recerca i desenvolupament, perquè estem en un 1,3 % d'R+D sobre el PIB; Europa està en el 3 % i estem molt preocupats de les estadístiques.



Font: Goldman Sachs; "Time for a Model Change", Maxton and Wormald

L'automoció és un negoci intensiu en tecnologia; per tant, la tecnologia en automoció és important. Aquí teniu un gràfic que separa les empreses d'automoció que perden diners, les de sota, i les que guanyen diners, les de sobre. Això és de fa dos anys; ara unes que estan a sobre estan aquí baix. En qualsevol cas, la dada que m'interessa és l'empresa BMW, que inverteix en un any tant en R+D com tota la indústria catalana sumada en automoció, farmàcia, alimentació, energies renovables, etc. Tot i això, BMW està a punt d'entrar en pèrdues. Per tant, fins i tot en un sector intensiu en tecnologia com el de automoció si no fas R+D no tens futur. Però, si no pesa tant fer R+D no serveix per a res. I us ho diu algú que ve de la l'agència responsable de la política d'innovació a Catalunya, que fa R+D i no li toca estar llençant els diners, d'acord? I fer R+D és molt important i a escala de país és molt important però hem de fer-ho quan toca. Per tant, hem de veure en aquell negoci què és el que toca. I si sóc una empresa del moble i em dedico a fer projectes d'R+D, pràcticament per definició el meu compte de resultats serà pitjor que abans de fer R+D, perquè els reptes estratègics que han d'afectar la gent del moble no són aquests. Per tant, què és important? Si sóc una empresa del moble m'integro cap a la distribució. Si sóc una empresa del moble, per què no milloro la meva marca i contracto un dissenyador extern?, per tal de tenir certa capacitat, cert pelegrí pel que fa a la imatge. A Catalunya almenys tenim dos mil fabricants de mobles i la botiga més gran d'IKEA del món, la de Badalona, i dos mil senyors fabricant mobles a Catalunya. Tots en el mateix nínxol. Moble de qualitat mitjà per a un segment de

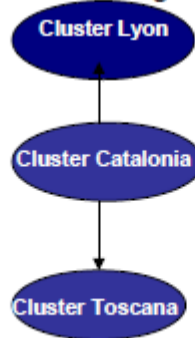
client que és el mateix: impossible sobreviure. Em puc diferenciar, per exemple, pel disseny i tenir una marca forta, i per què no tenim també un gran volum d'aquestes dues mil empreses que el que fan és moble per a la llar? Hi ha certes dinàmiques positives en allò que és fer moble en col·lectivitat, el que es diu *contract*: mobles per a hotels, mobles per a hospitals, etc. Per tant, al clúster del moble no hem de fer R+D, hem d'ajudar les empreses a integrar-se en el canal, a contractar a dissenyadors externs i a entrar en *contract*. I a cada clúster el que toqui, però no per definició R+D perquè l'opinió pública digui que el futur passa per aquí. Estem en un moment difícil i de crisi; és a dir, els clústers no són un instrument per evitar que es mori ningú i tampoc per fer teràpia de grup. Els clústers són un instrument d'optimisme per explotar oportunitats, i tot i que el moment és complicat hi ha alguns casos de gent que està fent projectes. En el clúster de moda tèxtil ja ho hem dit: els confeccionistes que tenen futur i que estan creixent a dos dígitos són aquests que potencien la marca i controlen el canal de distribució. Sita Murt s'ho ha cregut. Un petit fabricant de roba per a dona d'Igualada és un referent internacional, avui en dia, en marca i són vint treballadors a Igualada. Per què? Perquè han treballat molt bé la marca, l'han lligat a una dissenyadora molt potent, l'han lligat a unes passarel·les, l'han lligat a una personalitat, han obert botigues en llocs estratègics i, per tant, Sita Murt ens indica que el clúster de la moda tèxtil és viu. Per fer aquest projecte no ha col·laborat amb cap altra empresa.

Com us he dit, els projectes multinegoci pensem que cada cop són més interessants. Hem començat el projecte de l'alimentació gourmet. Històricament havien fet el projecte de les empreses de carn de porc, per exemple, i fer aquest projecte de les càrnies per definició és positiu. Per a mi és més interessant agrupar empreses que no comparteixen producte però sí posicionament estratègic. Per tant, en el clúster gourmet tenim Moritz, que fa cervesa; Salgot, que fa embotit, Maspires, que fan foie, Ben Fumat, que fan salmó, i tenim empreses de diferents productes que comparteixen un posicionament, un canal de distribució especialista, un *packagin* atractiu, un *premium* de preu que el client està disposat a pagar, i que aquesta gent es trobi és molt més interessant que no que es trobin els xocolaters. Els xocolaters estan cansats de reunir-se; en canvi si ho fan amb Moritz tenen més coses a dir-se que Salvat amb

Tarradellas, que també fa embotit, però un ho fa canal gourmet amb un posicionament i Tarradellas ho fa a gran consum. Per tant, si fem un clúster potser és més interessant fer-lo per estratègies que no per producte.

Clúster d'il·luminació

- Viatge de Benchmarking a Lyon (mercat sofisticat) – the week of light dec 09
- Eficiència energètica en il·luminació (Workshop)
- Eco-Disseny: The key for the future (Seminari)
- Visita a l'Academia de la llum Targetti a Firenze



Projecte Innet 2009

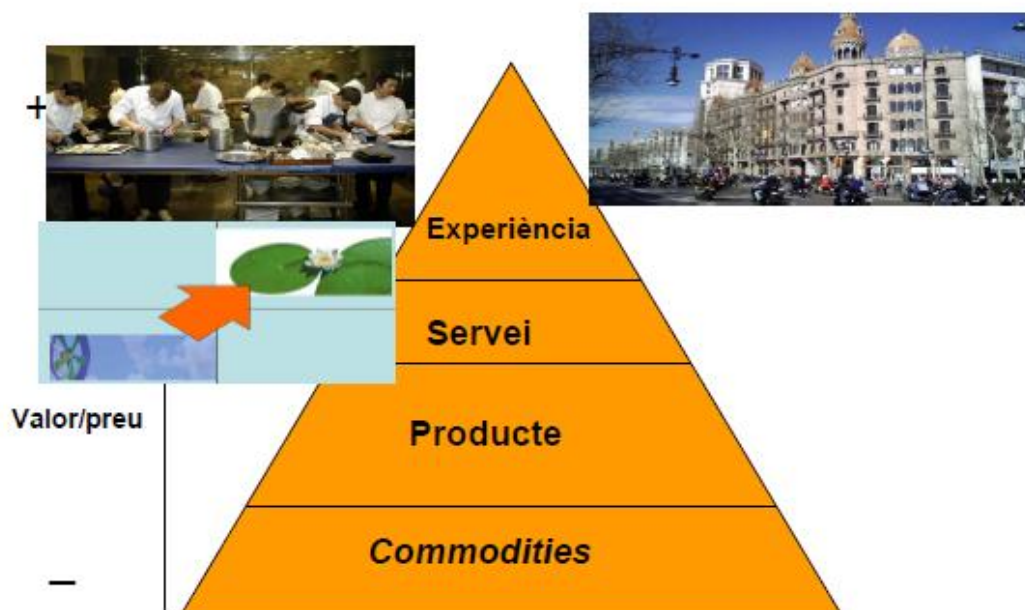
l aquest és un altre exemple. Tenim un clúster d'il·luminació en el qual un dels reptes era anar a mercats sofisticats en il·luminació. Catalunya som un mercat molt poc sofisticat en il·luminació. Els arquitectes en saben molt poc d'il·luminar i, per tant, si no hi ha una demanda que tira, el clúster d'il·luminació ha de buscar-se la vida fora. Aquesta empresa que es diu Rovasi, l'hem ajudat a il·luminar setanta països de tot el món en grans projectes, per exemple a Dubai. Aquest procés l'ha fet sola i per a nosaltres és un indicador d'èxit.

Tenim un clúster mecànic a la zona del Ripollès-Pirineus, en el qual un dels reptes era diversificar els mercats clients. Hem ajudat una empresa que feia matrius per a automoció a començar a fer una peça en sèries més curtes per a tecnologies mèdiques amb una aliança amb una empresa que fa implants dentals. Això li dona una capacitat de creixement molt més elevada. Tenim un clúster de motos en què era important deixar de fer components i passar a fer sistemes complexos, i tenim una empresa que es diu Metrakit que ha passat de fer tubs d'escapament a fer motos senceres de competició per a nens.

I tenim gent del moble que fa projectes: “Escolta, som dos mil fabricants del moble a Catalunya i si no tenim futur nosaltres set, ens podríem ajuntar?” Set competidors de la Garriga s’han unit i han fet una empresa conjunta per entrar en *contract*. Set senyors que compartien clients i que estaven enfadats des de feia quaranta anys. Aquí tots els clústers estan enfadats, tothom, i més en llocs petits perquè el clúster és local i tothom es coneix. Això de partida també ho sabem sempre, però tot i això el futur passa per posar-se les piles i si estem enfadats i ens posem les piles potser després estarem més contents. L’important és posar-se les piles. Un nou negoci en *contract*, què hem de fer? Aconseguir que les empreses del nostre clúster canviïn l’estratègia cap a la direcció adequada. Si això ho fem sigui quin sigui el nostre clúster, tenim futur. Nosaltres, per acompanyar aquest procés, a part de la gent que ens dediquem a això, tenim un programa d’acompanyament perquè les empreses del clúster individualment puguin canviar l’estratègia. Aquest programa es diu *noves oportunitats de negoci*.

El primer que fem és ajudar l’empresa del clúster a fer un pla de negoci. Jo sóc una empresa del moble i entenc que he d’obrir botiga, però com ho faig això? On obro la botiga? Quins metres quadrats? Quina personalitat ha de tenir la meva botiga?, etc. He fer un pla de negoci concret i ajudem en la fase del canvi estratègic. Un cop tenim els resultats del pla de negoci ajudem a obrir la primera botiga, per exemple. Aquest programa no és per obrir botigues, és per a qualsevol cosa que sigui estratègia, per a qualsevol empresa dels nostres clústers. Per tant, és un programa obert totalment a ajudar les empreses del clúster a canviar l’estratègia. El canvi estratègic és l’objectiu del clúster; és a dir, detectar el futur per on passa i que les empreses canviïn la seva estratègia. Per fer aquest tipus de processos és impossible fer-ho sol. Ara fa més fred que mai a fora, oi que hi esteu d’acord? Per tant, amb tots els clústers hi ha un espai per trobar aquell projecte que ens aporta valor i que hem de fer plegats. Però, primer estratègia, i després cooperació o no; no cooperació des de el minut u perquè sí. El procés per generar aquesta cooperació passa primer per guanyar-se la confiança dels empresaris un a un. Comencem la reunió de clústers dient: “Senyors som aquí perquè si bé encara no ens coneixem tot el que farem passarà per fer coses conjuntes i, si no, no us ajudarem en res”. Això és la típica intervenció que es fan a molts llocs i el que

genera són anticossos als empresaris. Per tant, nosaltres no parlem de cooperació fins al cap de sis mesos de començar el projecte i no ho fem en públic perquè és molt difícil que cinquanta persones tinguin quelcom en comú. La cooperació es dóna en grupets petits, tres per aquí, quatre per allà, un que va pel seu compte però li va bé, fantàstic. El primer és generar confiança amb aquests empresaris, treballar un a un i finalment detectar una oportunitat conjunta. “Escolta, tu vindries a una reunió amb dos empresaris més? Vinc perquè em fio de tu”. Aquesta frase es dóna quan has fet alguna cosa per a aquell empresari. Si no has fet res i no es fia de tu, no vindrà a la reunió. Per tant, primer de tot, s’ha de generar confiança. Nosaltres en diem *projectes transformadors*. Per tant, grups reduïts basats en interessos, amb gent que comparteix una visió, amb ganes de suar la samarreta i buscant aquesta rendibilitat pròpia. Per tant, aquesta cooperació es necessària, és possible fins i tot amb competidors, i si dos competidors no volen cooperar no passa res. Potser aquella empresa fabricant pot col·laborar amb els seus proveïdors en el punt de venda, vés a saber. L’important és no forçar la cooperació, això ha de sortir de forma natural perquè es vegi una oportunitat. El tipus de projecte que fem amb els nostres clústers, el que intenta és canviar-ne el posicionament estratègic. Per tant, tot això el que fa és sumar respecte al posicionament de la indústria de Catalunya.



Aquesta piràmide ens mostra que a mesura que pugem a aquest tipus d'activitats aportem més valor al nostre client i estem disposats a pagar un preu superior. I no només això, sinó que ens permet diferenciar-nos del producte de baix cost. En general, si els nostres clústers són aquí i es dediquen a fabricar *comodities*, matèria primera, producte semielaborat o es dediquen a fabricar producte i prou, no tenim futur. De tot allò que pot venir amb un *container* a Catalunya no ens hi volem dedicar, perquè no ens en podem diferenciar. Un servei pot venir en un *container*? Oi que no s'ha inventat encara? Proporcionar una experiència al nostre client, pot venir en un *container*? No és possible. La nostra feina passa perquè els nostres clústers saltin cap a dalt, cosa que no vol dir que deixem de fabricar. Si jo em dedico al servei no vol dir que deixi de fabricar el producte. Però sí dono una capa de servei al meu producte, serietat, superioritat logística, innovació, creativitat. Tot això no pot venir d'un país de baix cost. Per tant, jo segueixo fent això però el que em diferencia és el servei que apporto a aquest producte. No estic dient que passem a ser una economia terciària i tanquem les fàbriques. No estic dient això, estic dient de proporcionar aquesta capa superior al nostre producte, i quan sigui possible, proporcionar una experiència al nostre client. Us posaré un exemple d'un projecte de clúster que estem fent. Tenim el clúster de motos: cinc fabricants i cinquanta proveïdors de diferents components. Una moto pot venir en un *container*? Sí. Tenim futur en el clúster català de motos? Si ens dediquem a fer motos, no. Què estem fent? Saltar de fer motos a proporcionar serveis de mobilitat. És a dir, a Barcelona tenim un sistema que es diu Bicing —no sé si el coneixeu—, que funciona relativament bé, tot i que hi ha hagut algunes errades que evidentment no volem repetir. El que passa a Barcelona és que fa baixada i les bicis van cap a baix. Volem fer el mateix amb motos elèctriques que poden anar cap avall i cap amunt. I aquestes motos elèctriques i, per tant, amb un impacte mediambiental menor, això ho ha de fer un projecte molt gros on hi hagi la gent del RACC per assegurances, on hi hagi la gent dels pàrquings, on pot ser hi hagi telefònica per controlar les flotes de motos, on hi hagi el clúster de motos, i tot això proporcionarà serveis de mobilitat. L'Ajuntament de Barcelona contractarà una empresa xinesa al seu servei de mobilitat? Mai. Tot el que hem fet a Barcelona ho anirem a vendre a San Francisco, ho anirem a vendre a Tòquio, ho anirem a vendre al sistema de mobilitat urbana de Barcelona o a altres ciutats del món que els puguï interessar. Evidentment

que als fabricants de motos els interessa fer la moto, seguint fent-la ells. Però si es queden fent motos no tenen futur. Si fan això podran vendre la moto proporcionant un servei sofisticat que alhora és una barrera d'entrada cap al producte que queda fora del cos. Un altre exemple: el clúster gourmet. El producte gourmet, pot venir en un *container*? No vindrà de la Xina, vindrà d'un altre lloc, però pot venir d'un *container*? Evidentment. Quin projecte estem fent? Un mercat conjunt de les empreses del clúster gourmet, en el qual fem xous culinàries amb cuiners d'estrelles Michelin i, per tant, proporcionem una experiència culinària i això ho aprofitem per *colar* el producte. Altre cop una experiència. Per tant, hem d'emocionar el client, hem de proporcionar-li aquesta experiència. I en aquests dos exemples que us he posat, que són dos exemples de consum, la pregunta és: en un clúster industrial de béns d'equip, com ho faig jo, això? Com proporciono una experiència a un client professional que no pot anar a un punt de venda al mig del carrer? Us en poso un exemple. Tenim el clúster mecànic al Ripollès, el negoci principal del qual és la ventilació industrial. L'empresa més gran d'Europa es diu Soler Palau, i es dedica a fer ventilació industrial, és a dir, els aparells de ventilació que s'utilitzen en grans obres, en túnels, en metros, en hospitals, en escoles, etc. Els ventiladors industrials, poden venir en un *container*? No vénen de la Xina, vénen de Polònia, molt més a prop. No tenim futur fent ventiladors industrials; de fet, un ventilador industrial és planxa doblegada, no té cap més sofisticació que això. Al meu client: li importa gaire el moment industrial com sigui? Què importa al meu client? L'aire. Estem fent un projecte amb aquestes empreses que hem vist a Suècia, perquè quan fem un projecte de clúster fem el que es diu *benchmarking*, que és anar a veure un clúster similar del món que ho estigui fent millor que nosaltres. Per exemple, els de Suècia ho estan fent molt bé. Si fóssiu el conseller d'educació de la regió de Bastragottalan, voldríeu que a les escoles on porteu els vostres fills l'aire vingués d'un ventilador polonès? amb tot els respectes. O donaríeu el projecte a empreses sueques que us garantissin que l'aire és absolutament pur. A qui ho donaríeu? Estem fent el mateix amb la gent del Ripoll. No us dediqueu a doblegar planxa, sinó dediqueu-vos a proporcionar aire. Això és molt complex, suposa molta feina.

Algun exemple de projecte més que us poso d'àmbit conjunt amb la gent del tèxtil, perquè insisteixo que el tèxtil és un negoci molt viu i que s'estan fent moltíssimes coses. Per tant, ens agrada molt parlar del tèxtil perquè quan alguns ens diuen que el seu sector està molt malament, difícilment les dinàmiques globals han estat pitjors que les del tèxtil des de fa set o vuit anys. De fet, el nostre clúster tèxtil més actiu és el de gènere de punt d'Igualada, que està a la comarca de la Noia, que des de l'any 2002 als últims set anys, sis ha està a la comarca de més atur de Catalunya i el tèxtil, des que es va produir l'alliberació de mercats, és el sector macroeconòmic que ha perdut més llocs de treball a empreses. Les empreses d'aquest clúster que queden i segueixen estratègies guanyadores estan entre les empreses més potents de Catalunya. El clúster més potent de Catalunya amb el gerent de clúster més potent de Catalunya és el de gènere de punt d'Igualada. No és cap clúster d'alta tecnologia, és aquest, i fan projectes com per exemple un *outlet* conjunt entre diverses marques. Això és un projecte que ja s'ha produït, fer un *outlet* conjunt. Ells hi han volgut donar un toc de responsabilitat social corporativa per una visió social d'aquests empresaris i buscant també aquest efecte de màrqueting, els treballadors són personal amb discapacitat. Però és una empresa rendible; és a dir, que això és un projecte rendible de diverses empreses del clúster que s'ajunten i que alhora fan una tasca social. Mireu si el projecte és interessant que dos senyors que us sonaran —un es diu Armand Basic i l'altre Mango— han anat a Igualada a veure si els deixaven entrar en aquest *outlet*.

A vegades el que passa és que les empreses del clúster no estan ben representades. Per tant, com que aquest procés és un procés de provocació, a vegades les empreses del clúster decideixen substituir l'associació del clúster perquè l'associació que hi ha està controlada per empreses grans, que només busquen el seu benefici i només fan de lobby. L'associació clúster no està controlada per ningú, sinó que està liderada per les empreses bones, siguin grans o petites, i no es dediquen a fer lobbys, es dediquen a fer projectes estratègics per al seu col·lectiu.

Actualment, tenim un projecte molt interessant que uneix el clúster d'alimentació gourmet, el del moble, el de moda tèxtil i per exemple gent de sabates com Munich per fer un punt de venda conjunt amb empreses de tots aquests negocis. No sé si

coneixeu la botiga Vinson del passeig de Gràcia: perquè us en feu una idea, volem fer un vinson però només de producte català i en alimentació. Si la gent està contenta compra més. A Worldmark als Estats Units han posat una senyora velleta a l'entrada que quan entra un client li diu: "Have a nice day!" ("Tingui un bon dia!"). I la gent entra al punt de venda més contenta i compra més. Alhora, si hi ha menjar al punt de venda la gent entra i s'ho passa bé, està més estona i acaba comprant més. Aquesta gent que no comparteix el producte però sí comparteix el posicionament i un grup de consumidors per exemple sofisticats, els consumidors els segmentem per tribus, no per edats ni poder adquisitiu, sinó per tribus. Hi ha una tribu que són els sofisticats i qui fa el producte per a aquesta gent, com ara Munich, Sita Murt, etc. Si els posem a tots en un punt de venda conjunt pensem que és un projecte interessant, i a partir d'aquí exportar aquesta botiga a diferents ciutats del món. Això és un projecte entre diferents clústers que comparteixen un repte estratègic que és el control de distribució, el marc output. Aquest procés de cooperació no pot ser un procés que es quedi a Catalunya. Tenir clústers molt potents a casa i no connectar-los internacionalment ens portaria a la decadència del procés. Per tant, intentem i amb vista a l'any que ve o farem pràcticament amb tots els clúster tenir acords de col·laboració amb clústers de referència d'altres països del món. El clúster més sofisticat d'il·luminació d'Europa és a Lió. Lió és la ciutat de la llum i hi ha moltes empreses que estan en aquest negoci. Hem establert un acord per fer un programa europeu que es diu IMED, una col·laboració entre el nostre clúster i aquest clúster, per tal de fer projectes conjuntament. Per tant, és important connectar la realitat local amb realitats de fora que ens puguin aportar valor i nosaltres puguem aportar valor. Però tot això és possible si hi ha certa organització. L'organització del clúster sol tenir un col·lectiu més o menys ampli d'empreses i un grup de caps. Aquest grup de caps solen ser vuit, deu, dotze, catorze persones, no més. Aquestes persones són empresaris i són els empresaris amb aquella visió de canvi que us comentava i aquesta capacitat de lideratge i ganes de suar la samarreta pels altres. Això és important fer-ho: en reunions de seixanta persones no arribem a res en concret. Necessitem dotze, catorze representants d'aquell clúster i algú independent amb capacitat que treballi perquè aquests projectes es puguin portar a la pràctica. Això és el que es diu un *cluster management*, un gerent d'aquest clúster. Això és l'esquema que utilitzem a Catalunya i

que ens funciona. Nosaltres no posem diners en edificis, nosaltres posem diners en cafè. Els països més innovadors del món no són els que tenen els millors edificis, són els que han treballat millor, els intangibles. Per tant, no fem cap edifici per als clústers, posem cafè per parlar d'estratègia i trobar-nos i que d'aquí surtin projectes estratègics. I pot ser el pressupost per al cafè és el mateix que per a l'edifici, no és una qüestió de diners, jo no posaria ni un euro en un edifici, en una totxana. Sí que en poso en cafè perquè es trobin els empresaris, parlin d'estratègia.

És molt important, com us deia, el lideratge, la implicació dels empresaris. Els projectes que té el clúster de gènere de punt d'Igualada per a aquest any és interessant per dues coses: una, hi ha molts projectes, per tant, aquest clúster és viu, i dos i més important, a cada projecte hi ha un empresari que el lidera. L'*outlet* conjunt, quin empresari el lidera? I dedica part del seu temps a buscar la rendibilitat pròpia però a treballar per als altres? A cada projecte hi ha un cap, que és un empresari que el lidera, i òbviament el gerent, que després és el que ha de posar la pràctica i el seu temps i el seu dia a dia perquè això sigui possible. I nosaltres què fem? Tenir un equip de gent provocadora, proactiva i apassionada en tota aquesta feina. Per tant, tot això no és possible si no hi ha un equip que s'hi dediqui. Nosaltres som quinze persones a la meua àrea que ens dediquem a això, això no és possible si no hi ha pressupost. Nosaltres tenim sis milions d'euros a l'any per fer tota aquesta feina. Per tant, fer aquest tipus de política és molt útil, s'aporta optimisme a la gent que ho vol fer bé sigui del sector que sigui. És un tipus de projecte que a Catalunya fa quinze anys que fem, hi ha vuitanta països al món que segueixen polítiques de clúster i tot això és factible a qualsevol territori. Si posem lideratge i posem organització, recursos humans i pressupost, això és un èxit i funcionarà. Qui fa tot això són els empresaris i no nosaltres, els que en saben i s'impliquen en tot aquest procés.

S'obre el torn de preguntes:

Mariano Sacristán. ¿Cuánto tiempo lleváis en este modelo?

—Mira nosotros empezamos en el tema de los clústeres en el año 1993, es decir llevamos unos quince años, y no dejamos de aprender cosas. En la década de los

noventa lo que hacíamos eran diagnósticos de clúster pero no teníamos instrumentos ni presupuesto para hacer acciones. Se basaban en hacer estudios. Se convocaban empresarios y se les explicaba un estudio y nadie tomaba el liderazgo de la iniciativa. Esto fue un fracaso, pero aprendimos de él y yo lo explico para evitar que otros hagan lo mismo. Lo importante de los programas de clúster es hacer proyectos con los empresarios, y si te quedas en el estudio, que es lo que nos pasó a nosotros al principio, no es una actuación efectiva realmente.

Mariano Sacristán. En Baleares el clúster más antiguo es el de TIC turismo. Lleva prácticamente dos años solo y ahora estamos en un momento en el que hemos de salir de la cuna, hemos de dar el siguiente paso y la duda fundamental es la de ¿hay que incrementar la estructura del clúster aumentando la oficina técnica con profesionales?, ¿hay que tirar más de los empresarios? El empresario al final está en el día a día y también es difícil convencerle para que dedique horas y tiempo. Estamos en una duda de por dónde tirar.

– Yo te diría que necesitas una persona *full time* que es el gerente, el *cluster manager*, y sobre todo necesitas el compromiso de ocho empresarios, diez si quieres. Si tienes eso el clúster puede ser un éxito, no necesitas más. Este *cluster manager*, si tiene cuatro personas, fantástico, pero con una persona *full time* con la capacidad adecuada y sobre todo el apoyo de ocho o diez empresarios con confianza hacia él e implicados en el proyecto es suficiente. A nivel de estructura tienes lo suficiente para que el clúster sea un éxito.

Mariano Sacristán .En nuestro clúster somos unas setenta empresas aproximadamente, entre empresas y organizaciones. Un clúster similar, ¿qué estructura tiene allí en Cataluña?

– La que te digo, la del género de punto de Igualada por ejemplo, que permite levantar todos estos proyectos, el esquema es más o menos el mismo que vosotros. Es decir son, de hecho son 160 empresas, doce jefes, doce empresarios, lo cual va cambiando cada dos años, y un gerente. Y con esta estructura tienes la capacidad de

hacer todo esto, pero es importante que de estos setenta que tienes, tengas a diez que tiren del carro.

Mariano Sacristán. Pero el gerente no estará solo, aunque no tenga personal tendrá a personal subcontratado o a alguien que le eche una mano.

– Una secretaria para cada proyecto y es probable que se necesite la ayuda de un especialista. Es decir, cuando se hace el *outlet* conjunto se subcontrata a una empresa constructora experta en temas inmobiliarios, en temas de *retail*... Es decir no todo el trabajo lo hace el gerente, obviamente. La estructura fija, mínima diría yo, para que esto funcione no necesita mucho más un gerente bueno *full time* y doce empresarios con ganas de trabajar.