

Perquè Harvard estudia la política de clústers de Catalunya?

El passat 26 de març de 2024 la Harvard Business School va presentar el cas d'estudi sobre la política de clústers de Catalunya. La llarga trajectòria de Catalunya en aquest àmbit, lligada a una evolució continua del model que la sustenta, alhora que el caràcter pioner de diverses iniciatives que se'n deriven han despertat l'interès de la prestigiosa Universitat Nord-americana. En aquest context, esdevé estratègic analitzar quins són els fets distintius de la política de clústers de Catalunya que la converteixen en un *benchmark* internacional.

Orígens

A principis de la dècada dels 80, el professor de Harvard Michael E. Porter fou contactat pel President dels EEUU per analitzar el model competitiu del seu país i entendre alternatives exitoses, principalment el cas del Japó que preocupava en aquells moments per la seva trajectòria en sectors estratègics com l'automoció o l'electrònica de consum. Porter va liderar un equip que va analitzar la competitivitat de 10 països a través de 10 sectors. Una de les conclusions clau fou que països petits, amb poca població i dotació de recursos naturals limitada mostraven trajectòries de competitivitat d'èxit: Suïssa, Dinamarca o Singapur, n'eren alguns exemples. Es trencava així el *saber convencional* de la teoria econòmica clàssica que correlava la dotació de recursos amb la prosperitat. Un missatge inspirador per a Catalunya.

Els resultats d'aquesta recerca exhaustiva foren la base del llibre seminal "*The Competitive Advantage of Nations*" on Porter conclou que la competitivitat d'un país es crea, no s'hereta. Essencialment, aquesta depèn de la capacitat de la seva indústria per innovar i sofisticar els avantatges competitius. Alhora conclou que cap país pot ser competitiu en totes les indústries. Aquesta anàlisi internacional mostra també que la competitivitat de molts països s'estructura en clústers. Es tracta de concentracions geogràfiques d'empreses interconnectades i institucions de suport en un àmbit determinat. Porter observa que en els clústers es genera una major productivitat a les empreses, es desenvolupa innovació de referència i es creen noves empreses de forma continua. En definitiva, els clústers són concentracions d'avantatges competitius.

A Catalunya els orígens de la política de clústers els trobem el 1992 quan la llavors Conselleria d'Indústria i Energia comença a aplicar les lliçons apreses de la recerca del professor Porter a l'economia catalana. Catalunya va ser un dels primers llocs al món en utilitzar aquest enfocament basat en enfortir la competitivitat d'un territori mitjançant la millora de l'estratègia de les empreses i de l'entorn en el qual operen. Aquest esforç i la metodologia original que es desenvolupà a casa nostra van ser reconeguts pel mateix Michael Porter en la seva obra de referència "*On Competition*".

La primera fita de la metodologia clúster al nostre país fou un estudi inicial sobre e/s avantatges competitius de Catalunya (1992), a la que van seguir, l'any següent, les primeres iniciatives enfocades al desenvolupament de microclústers (Moble de la Sénia, Pell d'Igualada). Després d'una primera etapa centrada en clústers amb un fort arrelament local/comarcal i una definició sovint "estreta" del negoci (els anomenats "microclústers"), es va evolucionar cap a un model basat en iniciatives de tipus més transversal, d'àmbit territorial més ampli (Catalunya) i definides no només al voltant d'una cadena de valor tradicional sinó que també d'un mercat final, una opció estratègica o una base tecnològica comuna. Des del 1993 s'han realitzat més de mig centenar d'iniciatives de reforç de la competitivitat en clústers amb diferents formats i enfocaments.

Actualment, la política de clústers de la Generalitat de Catalunya és desplegada per ACCIÓ amb participació activa a l'ecosistema de 3.000 empreses que generen una facturació agregada de 90.000 milions d'euros, suposant el 36% de la facturació industrial i el 36% dels llocs de treball industrials de Catalunya.

Un dels objectius del cas de discussió de la Harvard Business School sobre la política de clústers de Catalunya és analitzar l'èxit de la mateixa. Plantegem quatre perspectives per a fer aquesta anàlisi.

Ha estat exitosa la política de clústers de Catalunya?

1. Perspectiva Institucional

Des del punt de vista institucional es podria afirmar que la política de clústers de Catalunya ha estat exitosa pel mer fet de sobreviure. Com s'ha comentat anteriorment els inicis d'aquesta política els trobem el 1992. Parlem, per tant, d'una política estable, malgrat els múltiples canvis polítics i les lògiques adaptacions realitzades, més enllà de tres dècades; fet excepcional, no només en l'entorn català, sinó europeu i global.

Paral·lelament, cal remarcar el rol de les polítiques de clúster com a “framework policies” terme utilitzat per la Comissió Europea (Smart Guide to Cluster Policy, 2016) per descriure la interconnexió inherent de les polítiques de clúster amb les altres polítiques de competitivitat. En definitiva, les polítiques de clúster arriben al seu màxim potencial quan contribueixen a focalitzar les altres polítiques (infraestructures, R+D, internacionalització, talent...). Catalunya ha conceptualitzat la política de clústers com una plataforma de connexió amb altres Departaments amb polítiques específiques vinculades a sectors clusteritzats o reptes específics. A títol d'exemple, durant els darrers tres anys, de la primera es pot destacar l'impuls dels Clústers de Tic Turisme i Clúster de Residus, per part d'ACCIÓ amb la Direcció General de Turisme, i l'Agència de Residus de Catalunya, respectivament. De la segona tipologia es pot remarcar la connexió amb el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) per identificar necessitats formatives de les empreses dels clústers i el disseny de nous instruments formatius al respecte amb l'objectiu de preparar el talent del futur i connectar-lo amb les empreses.

En tercer lloc, el model català de clústers ha estat paradigmàtic de la generació d'un nou tipus de diàleg entre el sector públic i el privat, no basat en el lobby sectorial sinó en construir conjuntament una agenda pro-competitivitat. En definitiva, la política de clústers ha servit per elevar el diàleg públic-privat a l'esfera estratègica. La major part de territoris que compten amb polítiques de clúster les enfoquen a millorar la cooperació i a àrees funcionals específiques, això implica que les empreses impliquin els seus càrrecs intermedis funcionals. A Catalunya, en canvi, la metodologia escollida connecta amb els líders empresarials ja que es focalitza en el concepte de canvi estratègic, es a dir, una reflexió estratègica seguida d'un procés de canvi. Aquesta connexió amb els líders empresarials ha permès teixir una xarxa de persones clau que han participat en la construcció i evolució de l'ecosistema clúster.

2. Perspectiva d'impacte econòmic

L'anàlisi de l'impacte econòmic d'una política de competitivitat esdevé probablement la forma habitual d'examinar l'èxit de la mateixa. Dit això, tal i com els experts internacionals en avaluació de clústers han emfatitzat durant les darreres dues dècades (per exemple, el grup de treball d'avaluació del TCI Network) existeixen diverses dificultats intrínseques a la naturalesa d'aquestes polítiques que les fa singulars i, en conseqüència, de complexa avaluació.

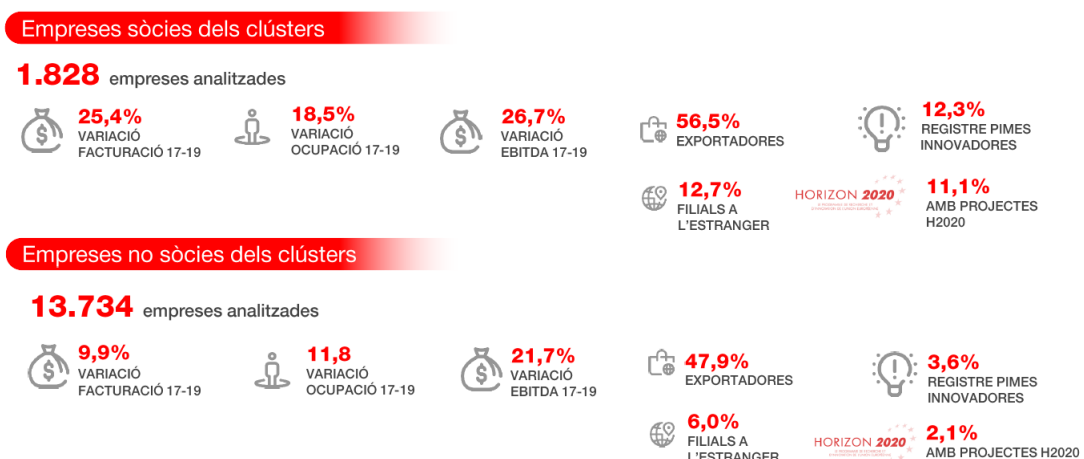
La naturalesa sistèmica dels clústers (englobant diversos segments de negoci i àmbits d'aplicació de polítiques), alhora que el caràcter sovint intangible dels resultats d'aquesta metodologia (activitats cooperatives, evolució del pensament estratègic, major confiança entre els actors, increment de les externalitats en coneixement, increment del grau d'ambició empresarial...) genera resultats difícils de mesurar quantitativament, alhora que impacten en esferes no únicament econòmiques.

Adicionalment, cal palesar que la natura de les polítiques de clúster estimulants dinàmiques de cooperació genera un impacte que intersecciona amb els generats amb altres tipus de polítiques (infraestructures, talent, innovació, internacionalització, etc) que es beneficien de les dinàmiques cooperatives esmentades, dificultant alhora que es capturi adequadament la informació sobre la magnitud de l'impacte generat.

Per últim, entenent que la competitivitat d'una empresa depèn principalment de dos factors, la seva estratègia individual i la qualitat de l'entorn on competeix. La metodologia clúster permet analitzar i impulsar el canvi en ambdós dimensions. Específicament pel que respecte a millorar les condicions de l'entorn competitiu, l'impacte de les intervencions se sol visualitzar en el mig i llarg termini pel que en funció de l'àmbit temporal de l'exercici d'avaluació poden quedar exclosos determinats resultats.

Malgrat l'esmentat, ACCIÓ desenvolupa anualment una avaluació formal seguint les millors pràctiques internacionals. En el marc de la mateixa, el darrer exercici realitzat utilitzant un grup de control permet comparar la trajectòria de les empreses participants als Clústers respecte als seus competidors que no hi participen. Les dades mostren (gràfic 1) que les empreses clúster disposen d'una trajectòria més robusta en base a set indicadors clau com el creixement de la facturació, de l'ocupació, de l'EBITDA o respecte a la internacionalització i la innovació. Dit això, no podem demostrar causalitat, es a dir, la millor trajectòria no està demostrat que provingui de l'efecte clúster (total o parcialment). En tot cas, sí que es pot afirmar que les empreses més competitives dels sectors clau de Catalunya participen de les dinàmiques clúster. La política de clústers de Catalunya aposta per segments de negoci amb potencial de creixement, no comparteix, per tant, l'enfocament de les polítiques sectorials tradicionals d'intentar salvar negocis en crisi.

Gràfic 1: Resultats del Grup de Control en el marc de l'avaluació del Programa Catalunya Clústers (Font: ACCIÓ, 2022)



Adicionalment, es pot destacar l'habilitat de l'ecosistema clúster català en atraure recursos d'altres fonts de finançament públic, específicament de l'Estat Espanyol i de la Comissió Europea.

Per una banda, es pot destacar el retorn econòmic dels clústers catalans del principal programa estatal per donar suport a projectes de R+D+I coordinats pels Clústers, el programa d'Agrupacions d'Empreses innovadores (AEI). Amb dades de 2023 (incorporant fons Next Generation) s'observa que els clústers catalans aixequen més de 12,8 milions d'euros, suposant el 23,3% del pressupost global d'aquesta convocatòria, generant més de 21 milions d'euros en activitats de R+D+I.

Respecte als fons específics de la Comissió Europea, Catalunya ha estat la regió europea amb el número més alt de projectes finançats pel programa europeu de referència a nivell clúster, el Programa Euroclusters. En concret, s'han captat 3,7 milions d'euros per impulsar projectes de digitalització i sostenibilitat amb altres socis d'arreu d'Europa.

3. Perspectiva de competitivitat

L'objectiu de la política de clústers és l'impuls de la competitivitat d'un territori (Catalunya), aconseguint un impacte més enllà de les empreses que participen activament en les iniciatives clúster. Aquest impacte col·lectiu es visualitza en millores de la qualitat de l'entorn competitiu, la interconnexió entre clústers i la sofisticació de l'estratègia de les empreses.

Des del punt de vista de la millora de la qualitat de l'entorn competitiu s'han impulsat diversos projectes transformadors des del 1992. Algunes de les primeres iniciatives de reforç competitiu van permetre desenvolupar infraestructures científico-tècniques especialitzades (el llavors LGAI en l'àmbit de l'electrònica de consum), viàries (carreteres al Montsià pel sector del moble domèstic) o mediambientals (depuradora conjunta per a les empreses del Clúster de la pell d'Igualada). En la darrera època s'han activat projectes de millora de l'entorn en un àmbit clau com el talent especialitzat com la Beauty Business School (Clúster Beauty) o l'Acadèmia de Poda (clúster Innovi).

Respecte a l'impacte del treball en clústers en la sofisticació de l'estratègia de les empreses cal recordar que un dels resultats clau del treball en clústers ha estat trencar el *saber convencional* de multitud d'indústries "des de fora", proposant una reconfiguració de com aquests sectors estaven estructurats en termes de competència, cadena de valor i mètriques d'èxit. Les aportacions de la metodologia en aquest àmbit han permès una nova visió de com impulsar canvis transformadors en els sectors clau de l'economia, activant el lideratge de directius clau que comparteixen una visió de futur raonada i consistent. La construcció d'una agenda de canvi en les 27 cadenes de valor sectorial on s'aplica la metodologia clúster intenta contribuir al reposicionament estratègic (quan calgui) i el creixement de les 3.000 empreses actives en les mateixes i la seva connexió amb els agents del seu ecosistema específic com els centres tecnològics i les universitats.

En darrer lloc, cal fer esment de la contribució que ha realitzat la política de clústers de Catalunya a una nova concepció de la competitivitat socioeconòmica incorporant l'impacte social a l'estratègia a través del concepte del valor compartit. Aquest concepte ens mostra un nou tipus de competitivitat on l'èbitda i l'impacte social i mediambiental positiu van de la mà. Les empreses consistents són les que entenen que cal operar amb un model de negoci d'impacte positiu que no cerca la reputació de marca ni la filantropia sinó el desenvolupament diari del propòsit de la companyia com a factor de diferenciació estratègica. ACCIÓ ha desenvolupat programes d'entrenament en valor compartit pels 27 clústers amb un impacte agregat a més de 1.500 empreses en el període 2018-2024.

4. Perspectiva de posicionament internacional

Catalunya ha esdevingut al llarg dels anys un punt de referència global en coneixement sobre metodologia clúster. La llarga trajectòria vinculada a aquestes polítiques, les connexions internacionals estables amb centres de pensament en la matèria com la Universitat de Harvard, el Banc Mundial, la Comissió Europea, entre d'altres, han contribuït al posicionament internacional de l'ecosistema català.

En aquesta línia, s'han atret organismes de renom internacional en coneixement sobre desenvolupament de clústers, com la xarxa de referència global TCI Network o l'European Foundation for Cluster Excellence vinculada a l'escola de negocis IESE.

El treball en clústers a Catalunya pivota en una metodologia estructurant, original, alhora que inspirada en eines Porterianes. En podem destacar cinc influències.

En primer lloc, la concepció de què és (i què no és) l'estratègia. Per Porter l'estratègia empresarial ha de pivotar en construir una proposta diferencial (*run a different race*) i en saber renunciar (*tradeoffs*). Si no hi ha renúncies, no hi ha estratègia. Alhora cal desplegar l'estratègia en activitats que encaixen i es retroalimenten entre elles.

En segon lloc, cal destacar la utilització de l'esquema de les 5 forces. Es tracta d'un instrument d'anàlisi de l'estructura d'una indústria i, en conseqüència, de l'atractivitat de la mateixa. És una eina útil també per analitzar el potencial èxit d'una estratègia de diversificació via la generació d'un nou negoci. El concepte subjacent és que una empresa competeix no només amb els seus competidors sinó en certa manera també amb els seus proveïdors i clients.

En tercer lloc, es dibuixa la constel·lació d'empreses i agents de suport interconnectats en clau "sistema" a través del concepte de cadena de valor. Aquest marc conceptual permet desagregar una empresa (alhora que un sector) en la seqüència d'activitats estratègiques que aquesta desenvolupa per dissenyar, produir, vendre, entregar i donar suport post-venda d'un producte o servei. L'anàlisi de la cadena de valor permet aflorar relacions clau "ocultes" alhora que analitzar en detall quines activitats estan generant un increment de valor.

El que passa dins les empreses és clau però l'entorn local en el que operen no és neutre. L'aplicació del *Diamant de la Competitivitat* permet analitzar la importància de l'entorn competitiu. Una mateixa empresa no tindrà les mateixes opcions de diferenciació estratègica si està localitzada a Catalunya, Massachusetts o Vietnam. Dels quatre elements del *Diamant de la Competitivitat* destaquem la importància de comptar amb una demanda local sofisticada que permeti identificar criteris de compra emergents, avançar tendències i pressionar els productors locals cap a una major innovació *versus* els seus competidors internacionals.

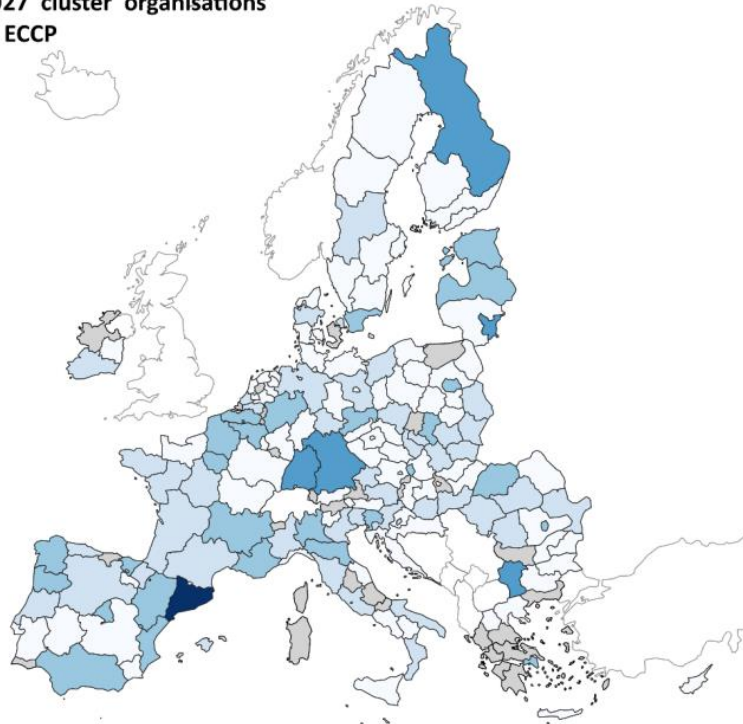
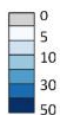
La metodologia dels clústers que apliquem des de fa més de tres dècades ha aconseguit un objectiu remarcable d'apropar a les pimes aquests esquemes de reflexió estratègica que probablement estaven només a l'abast de companyies grans amb importants pressupostos per destinar a consultoria.

Per últim, cal remarcar que part del posicionament internacional de Catalunya pivota en una elevada densitat d'organitzacions clúster. Malgrat aquest no sigui un fet decisiu si que és un indicador de vitalitat de l'ecosistema. Observem en el gràfic 2 que Catalunya destaca en primer lloc a l'Europa dels 27 com la regió amb major nombre d'organitzacions clúster.

Gràfic 2: Distribució Regional de les organitzacions clúster a EU27 (Font: CLUSTER PANORAMA, EUROPEAN COMMISSION, 2024)

Figure 1: Regional distribution of EU27 cluster organisations

**Number of EU27 cluster organisations
profiled on the ECCP**



Source: Data extracted from ECCP Platform on 21/12/2023. Note: Includes all cluster organisations with profiles on the ECCP. Table 1 in the Annex provides a detailed overview of the ECCP Profiles by Actor Type and Country.

El fet que Catalunya compti amb dos centenars de professionals dels clústers exemplifica el talent especialitzat que s'ha generat en dues dècades en aquest dens ecosistema. Unes capacitats diferencials enfocades a impulsar la competitivitat de les empreses pivotant en l'anàlisi dels seus reptes competitiu i la gestió del canvi.

Reptes de futur

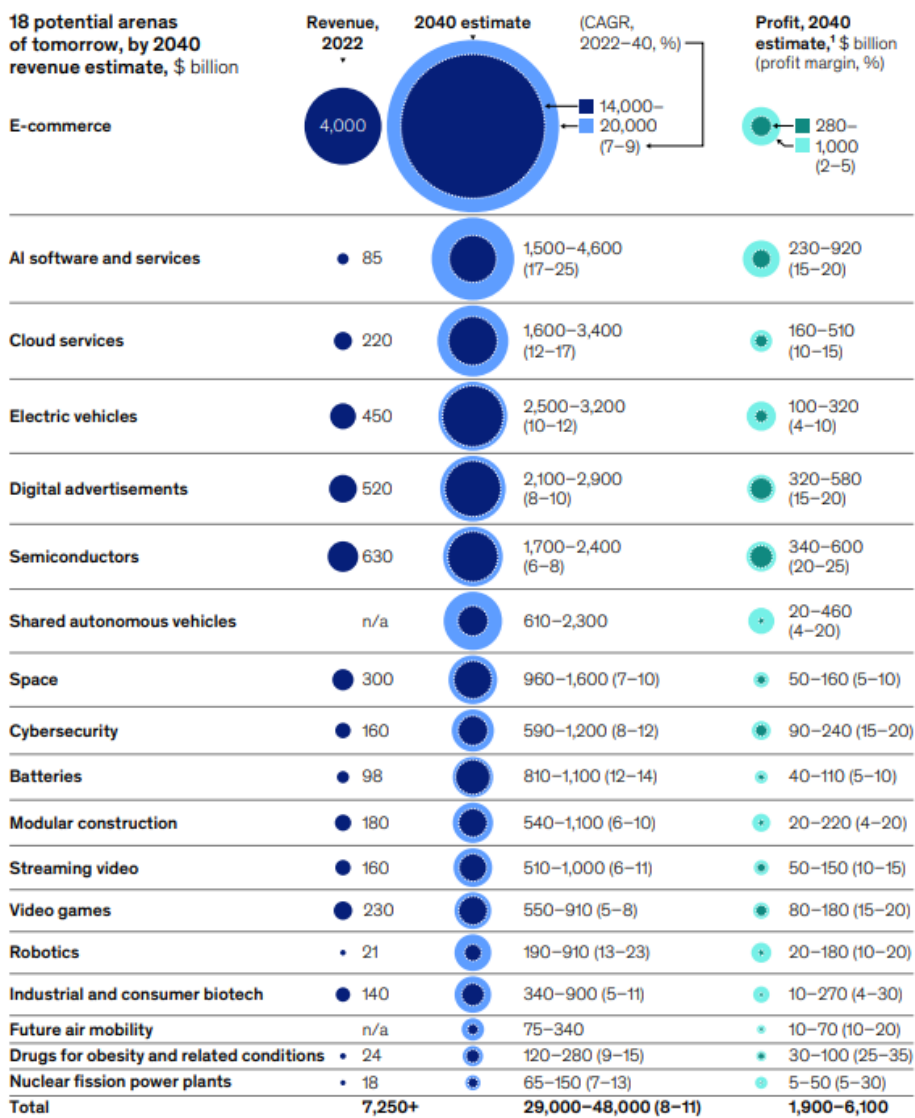
El reconeixement de Harvard a través de l'esmentat cas d'estudi ha d'actuar com un estímul per continuar evolucionant el model català de clústers per aconseguir el seu màxim potencial. Destaquem a continuació els àmbits de treball estratègic que caldria potenciar en el futur, en línia a les recomanacions del cas.

En primer lloc, continuar impulsant un refinament continu del model, tant a nivell de portafoli de Clústers òptim per a Catalunya, com de les iniciatives i activitats que es desenvolupen. En aquesta línia, cal compatibilitzar l'evolució del portafoli actual amb l'activació de clústers "emergents" en sectors amb elevat potencial de creixement. La velocitat de transformació de l'economia a nivell global es visualitza, entre d'altres, amb l'emergència de nous segments de negoci que lideraran en alguns casos el creixement econòmic. Cal analitzar com capturar aquest valor per l'economia catalana. A títol d'exemple, en el gràfic 3, els 18 segments de negoci amb major potencial de creixement global segon McKinsey Global Institute.

Gràfic 3: The next big arenas of competition (Font: MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2024)

Exhibit E2

The 18 potential arenas of tomorrow could generate \$29 trillion to \$48 trillion in revenues and \$2 trillion to \$6 trillion in profits.



¹Defined as net operating profit less adjusted taxes (NOPLAT). NOPLAT share based on most closely mappable industries from our database of 3,000 companies analyzed in chapters 1 and 2.
Source: Company annual reports; McKinsey Value Intelligence; McKinsey Global Institute analysis

Adicionalment, cal elevar al màxim potencial la interconnexió de l'ecosistema clúster amb el sistema de R+D de Catalunya amb l'objectiu d'utilitzar el potencial dels clústers per activar més activitats de R+D empresarial. Tres grans característiques d'aquests ecosistemes els posicionen com a òptims per impulsar una agenda tecnològica d'impacte: l'existència d'oferta i demanda tecnològica alineada, els reptes tecnològics empresarials compartits i l'existència de relacions de confiança preestablertes. Aquestes capacitats diferencials a nivell tecnològic estan connectades amb una nova concepció de l'estratègia empresarial vinculada al valor compartit. Per tant,

l'ecosistema clúster pot jugar un rol destacat en gestionar els desafiaments majúsculs que genera el progrés tecnològic des del punt de vista social.

Finalment, seria recomanable que els inputs estratègics que es generen arran de la metodologia clúster poguessin incorporar-se de forma habitual i evident a l'agenda econòmica del país. Esdevé prioritari, alhora, continuar evolucionant la interconnexió de la política de clústers amb les altres polítiques de competitivitat, evitant generar una nova sitja, alhora que maximitzant les bondats d'aquesta *"Framework Policy"*.

Referències bibliogràfiques

KETELS, H.M. CHRISTIAN (2023) Three decades of cluster policy in Catalonia: what's next?, HBS 724404-PDF-ENG

PORTER, MICHAEL E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations" HBS publishing, Boston

PORTER, MICHAEL E. (1998) "On competition" HBS publishing, Boston

MONITOR COMPANY (1992) "Els Avantatges Competitius de Catalunya" Generalitat de Catalunya

KETELS, H.M. CHRISTIAN et al, (2016) "Smart Guide to Cluster Policy" European Comission

EUROPEAN CLUSTER COLLABORATION PLATFORM (2024) "European Cluster Panorama Report, European Comission

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2024) "The next big arenas of competiton"