



De fàbrica d'Espanya a proveïdor del món

Ramon Aymerich* | raymerich@lavanguardia.es

VISTA PRÈVIA

La globalització econòmica és un marc ple de reptes i oportunitats. Permet reorientar la producció defugint el risc de dependre d'un únic mercat. I no només per quan aquest entra en crisi. Sinó també per quan boicotegen productes catalans per motius polítics. Però en un mercat mundial has de donar valor afegit al teu producte perquè sigui competitiu. Dotar-lo d'una identitat pròpia, que el diferenciï de la resta. Una identitat associada a qualitat. Com l'enginyeria alemanya, la tecnologia japonesa o el disseny italià. Crear una marca per presentar els teus productes al món.

I

En els darrers 30 anys, l'economia catalana ha sofert una profunda transformació. Ha passat de ser una economia d'empreses mitjanes que orientaven la seva producció a un mercat interior i protegit, a tenir un teixit empresarial amb una majoria d'empreses petites per a les quals els mercats exteriors són cada vegada més importants. En aquests 30 anys, Catalunya també ha quedat fora dels grans grups empresarials espanyols en la mesura que el capital català no va participar, o no es va sentir còmode, en el «*big bang*» privatitzador –telecomunicacions, energia i banca– que va modelar el nou capitalisme espanyol a la dècada de 1990, i ha vist com Madrid esdevenia la capital financera espanyola amb una forta projecció a l'Amèrica Llatina. Si Catalunya va iniciar la transició política com a capital econòmica de l'Estat, amb una gran patronal local –el Foment del Treball Nacional– que comptava amb una relativa capacitat d'influència en la direcció

* Redactor en cap de la secció d'economia de *La Vanguardia*

Si Catalunya va iniciar la transició com a capital econòmica de l'Estat, avui comparteix amb Madrid, de manera força subordinada, el paper de locomotora de l'economia espanyola

de la política econòmica espanyola, avui es pot afirmar que aquesta influència ha esdevingut marginal, i que Catalunya comparteix amb Madrid, de manera força subordinada, el paper de locomotora de l'economia espanyola.

Els fets són sempre susceptibles de diferents interpretacions. I el cert és que, en paral·lel al que s'acaba d'explicar, convé tenir en compte que el teixit industrial català ha mostrat una capacitat d'adaptació als nous escenaris que ha sorprès tothom. La indústria s'ha diversificat, ha reforçat la seva presència en sectors amb futur, com l'alimentació o la química, i s'ha obert a d'altres amb un alt component d'innovació i recerca, com és el cas de la biotecnologia. Si amb l'entrada a la Comunitat Europea el 1986, el principal neguit de les autoritats polítiques era saber si el teixit industrial seria capaç de sobreviure a l'obertura de fronteres, la realitat ha demostrat que les empreses locals no només han aguantat el cop, sinó que també han estat capaces de sortir a l'exterior, obrir nous mercats i consolidar-los. L'adopció de l'euro, la caiguda dels tipus d'interès i la contenció salarial van afavorir aquest procés en la segona meitat de la dècada de 1980. Però més tard, quan les tornes van canviar, és a dir, quan als anys 1990 l'euro es va apreciar i l'Europa continental, el nou gran mercat dels productes catalans, va entrar en una fase de creixement lent, aquestes empreses encara van seguir obrint mercats.

Ara, quan en plena crisi financera i immobiliària el govern espanyol parla de la necessitat d'avançar cap a

un nou model productiu que vagi més enllà de l'immobiliari, la construcció i el turisme, convé aclarir que, de la mateixa manera que bona part dels empresaris catalans es van aprofitar d'aquesta febre d'or i hi van destinar tots els recursos possibles, una altra fracció important —menys sorollosa— va ser capaç d'internacionalitzar les seves empreses, incrementar les inversions en *software* i en tecnologies de la informació i augmentar la qualificació de la seva mà d'obra, factors bàsics en les polítiques d'innovació i, probablement, les més encertades des del punt de vista de la productivitat en una economia madura. El preu d'aquesta política ha estat, en tot el període i sobretot en l'àmbit de la manufactura, importants retallades en la producció i en la mà d'obra, especialment de la menys formada i la deslocalització d'aquelles activitats de menys valor afegit.

II

Com ha evolucionat l'estructura industrial després de 30 anys de canvis? La primera conclusió apunta als sectors manufacturers tradicionals com els més afectats. El tèxtil, motor de l'ascens burgès del segle XIX i columna vertebral de la indústria catalana fins la segona meitat del XX, ha viscut una davallada brutal, incapaç de fer front a la competència dels països asiàtics. Amb tot, i malgrat que l'opinió pública percep el tèxtil com un sector residu-

Catalunya ha quedat fora dels grans grups empresarials espanyols en no participar del «big bang» privatitzador –telecomunicacions, energia i banca– de la dècada de 1990

al, cal assenyalar que algunes de les empreses catalanes més importants operen en aquest sector. És el cas de Mango, la marca catalana més coneguda arreu del món, fruit de la visió estratègica dels germans Andic, que a la Barcelona dels anys 1970 van entendre que el futur estava en renunciar a la fabricació directa –i encarregar-la a països tercers– per concentrar-se en el disseny, la distribució i l'acabat final de les peces. Això, que en aquells anys era observat amb perplexitat per la resta d'empresaris del sector, va ser determinant en l'èxit de Mango, que avui competeix en la selecta lliga del *retail* tèxtil internacional, i que ha estat replicada, a una escala més modesta, per empreses com Desigual o Custo. En darrer terme, ha estat de l'entorn del tèxtil, de la gran quantitat de capital humà acumulat durant anys, d'on han sortit alguns dels centres tecnològics amb més potencial de futur, com és el cas del Leitat.

En altres sectors de la manufactura les coses no han anat millor. No ha estat fins fa pocs anys que l'adoberia, darrerament molt concentrada a l'Anoia, ha adoptat una estratègia més enfocada al client i en els acabats finals. I en el sector de la joguina, contràriament, algunes empreses han sabut reinventar-se. Educa-Borràs –fruit de la fusió de dues marques tradicionals del sector– ha trobat el seu espai en el món dels trencaclosques, i IMC Toys s'ha adaptat a la nova divisió internacional del treball: dissenya i comercialitza a Terrassa, fabrica a la Xina i supervisa des de Hong Kong.

En la metal·lúrgia, el sector que va prendre el relleu del tèxtil i que en el tombant de la dècada de 1960 es va acabar vertebrant al voltant de l'automoció, la sort ha estat molt diversa. Catalunya segueix fabricant motocicletes, i n'és un dels clústers europeus més importants, però la pràctica majoria d'empreses són de capital forà. Catalunya també reté les dues grans implantacions multinacionals que donen vida a l'automòbil, Seat i Nissan. Però molts dels proveïdors internacionals que es van instal·lar aquí atrets pels baixos costos, han marxat. Queden empreses com Ficosa, multinacional catalana dels components que ha posat un peu en el sector de l'aeronàutica, una de les àrees amb més futur de l'economia, però en la que Catalunya tot just hi és present gràcies a experiències aïllades com Gutmar o Aritex. Tampoc ha superat la competència del baix cost el sector de l'electrònica, present al país a través de Sony i Sharp, ambdues pendents de l'evolució de les cases matriu en un Japó en declivi. Contràriament, en la química la major part de multinacionals que s'hi van instal·lar a principis de segle –totes elles alemanyes– mantenen l'aposta per Catalunya. I en canvi, els dos grups locals, Ercros i La Seda, passen per mals moments a causa d'una crònica falta de capital.

Més sorprenent ha estat el cas de la farmàcia. De sempre, Barcelona ha estat la capital espanyola del sector farmacèutic, i encara avui hi operen els quatre primers grups de capital local, Esteve, Uriach, Almirall i Ferrer. Molt orientats al mercat espanyol, fabricants en molts ca-

Hi ha indicis de distanciament entre els empresaris catalans que operen en els sectors més exposats a la competència internacional i la manera com l'Estat fa les coses

sos de genèrics, els ha faltat sempre la dimensió per saltar a la primera divisió internacional. Paradoxalment, les dues dotzenes llargues de companyies biotecnològiques –que són un dels grans valors de l'economia local, amb noms com Advancell, Oryzon, Intelligent Pharma, Crystax, Era, Archivel, entre altres– no són filles de la iniciativa d'aquesta tradició farmacèutica, sinó de l'aposta dels poders públics pel sector i de l'existència d'un dels entorns més favorables a aquestes activitats. L'important xarxa d'hospitals catalana, l'existència d'un sistema públic de salut gens hostil a les iniciatives del sector privat i l'existència d'un nucli universitari significatiu expliquen no només l'elevat nombre de companyies biotecnològiques, sinó també l'aparició d'empreses que es mouen en tota la cadena de valor del negoci sanitari, ja siguin Advance Medical (telediagnòstic), Antares (consultoria dels sistemes de salut), Izasa (instrumental de laboratori) o Grifols (plasma).

Per la seva banda, l'alimentació ha estat un dels sectors que ha registrat una progressió més alta i constant en els darrers anys, en passar d'una inicial dedicació quasi exclusiva al mercat interior a internacionalitzar-se de forma progressiva. Això és vàlid tant pels grans conglomerats alimentaris del gran consum (Agrolimen o Borges), com per als vins (Torres), els caves (Freixenet, Codorniu, Albet i Noya o Juvé i Camps) o fins i tot el porcí, les exportacions del qual suposen la cinquena partida exportadora catalana, amb empreses que cobreixen tot el procés

(Semen Cardona, Metalquímia, Rosés, Baucells, Batallé, Casa Tarradellas o Casademont, entre d'altres).

Fins i tot al voltant de sectors com la construcció, caracteritzat per una molt baixa productivitat i una molt escassa predisposició per la innovació, han aparegut o s'han consolidat empreses que avui són referència en el mercat internacional. És el cas de Roca, líder mundial en el món dels sanitaris i la segona marca catalana més reconeguda a l'exterior després de Mango; Simon, empresa de microelectrònica i domòtica; Aquaria, sanejament i piscines; Folcrà, fabricant de façanes per edificis d'alta complexitat; Germans Boada, fabricant d'eines per al sector de la construcció; o la Fundició Dúctil Benito, dedicada al mobiliari urbà. També ha estat en aquest entorn, on sempre s'han trobat a faltar grups de certa dimensió que puguin accedir a grans licitacions, on s'ha produït la primera fusió entre dos grups de caràcter familiar –Comsa i Emte, el maig del 2009–, un fet gens habitual entre l'empresariat català, però que hauria de ser imitat en el futur.

Per resumir, la relació d'iniciatives empresarials que treballen amb el mercat global com a referència es pot fer inacabable i excedeix els sectors abans esmentats. Només a tall d'exemple s'haurien de mencionar casos com els de GTD (*software* de risc), Mier i Starlab (espai i neurociència), Hipra (veterinària), Telstar i la Fundació Eduard Soler, capçaleres de petits conglomerats que operen en diferents sectors d'alta tecnologia; Puig, Isdin, Natu-

El fracàs de l'opa de Gas Natural sobre Endesa marca un abans i un després en les relacions del grup «la Caixa» i de les institucions empresarials barcelonines amb Madrid

ra Bissé, en el món de la cosmètica i la salut; Tous, a la joieria; Ros Roca, en el món dels residus; Ultramàgic (en el camp dels globus aerostàtics), Santa&Cole, BD, Metaltarte o Marset, en el disseny; Figueras Internacional, equipaments; Tatay, plàstics; La Farga Lacambra, transformats del coure... I finalment cal esmentar la importància de Barcelona en el negoci de la cultura, que es reflecteix tant en la presència d'editorials com Planeta, RBA o Vicens Vives; grups que operen a l'audiovisual com Media-Pro o Lavinia i factories d'animació infantil com Cromosoma (i els seus famosos personatges Les Tres Bessones), Neptuno Films (La Vaca Connie) o Imira Entertainment (Lola & Virginia).

III

Quines conseqüències ha tingut en la mentalitat i les actituds dels empresaris la creixent importància del mercat global i, en paral·lel, la lenta però constant davallada del pes del mercat espanyol? Com veuen els empresaris catalans la política econòmica espanyola? La resposta és complicada, perquè els fets van sempre molt per davant dels canvis en les mentalitats, i tres dècades són molt poc temps per percebre els canvis de les coses. Però hi ha indicis que apunten a un progressiu distanciament entre una part cada vegada més important d'aquests empresaris, especialment aquells que operen en els sectors



Arrel de la proposta d'Iberia d'abandonar el Prat molts empresaris es convencen que les infraestructures que necessita Catalunya per mantenir la competitivitat no els les regalarà ningú

menys protegits i més exposats a la competència internacional, i la manera com l'Estat fa les coses. Dos fets poden haver estat crucials per induir aquests canvis en la mentalitat empresarial.

El primer ha estat l'intent fracassat de compra, el 2005, de l'elèctrica Endesa per part de Gas Natural. Abans dèiem que el capital català no va participar en el procés de privatitzacions de les dècades de 1980 i 1990. Això no és exactament cert. De fet hi va haver en tot moment un actor català en el procés, «la Caixa», la primera entitat d'estalvis de l'Estat, al voltant de la qual graviten empreses com la ja esmentada Gas Natural, però també un gegant de les infraestructures i les telecomunicacions, com Abertis, o grups de sanejament i aigua com Agbar. La liberalització parcial del sistema financer espanyol a la meitat dels anys 1970 va ser aprofitada per l'entitat d'estalvis per endegar una accelerada expansió a tot l'Estat i la creació d'una extensa xarxa d'oficines que li va permetre captar ingents quantitats de recursos. Entitat extremadament conservadora en la gestió, el destí tradicional d'aquests recursos era la compra de deute públic espanyol. Quan a finals dels anys 1980 els tipus d'interès van davallar i el deute públic de l'Estat va perdre rendibilitat, l'aleshores gestor de «la Caixa», Josep Vilarasau (1931), va buscar inversions amb les quals millorar aquests rendiments. Les va trobar en les grans empreses de serveis espanyoles. D'aquesta manera, «la Caixa» no només va crear al seu voltant un important nucli d'empreses —que ha

estat cabdal en la conversió de Barcelona en una capital de serveis— sinó que també va adquirir participacions importants en companyies com Telefónica, Repsol o Endesa, entre d'altres.

Als primers anys, «la Caixa» va ser un accionista passiu, es limitava a recollir els dividendes de la inversió, enviar representants als consells d'administració i implicar-se el mínim possible en la gestió, moltes vegades en mans d'executius procedents de les altes esferes de l'Estat i en estreta sintonia amb els aparells polítics madrilenys. Però cap a finals de la dècada de 1990, «la Caixa», ja amb Ricard Fornesa (1931) a la presidència, va canviar lentament de política i va fer valer els seus interessos quan aquests es van veure amenaçats. Va passar el 2000 a Repsol, quan «la Caixa» va apel·lar a la seva naturalesa de primer accionista del grup petroler per col·locar un home de «la Caixa», Antoni Brufau (1948), al capdavant de la gestió. «La Caixa» va endegar després una política d'integracions en el sector energètic amb Gas Natural com a actor principal. El primer intent, fallit, va ser comprar Iberdrola. El segon, com dèiem, Endesa, la primera elèctrica espanyola, aleshores presidida per Manuel Pizarro (1951), amic personal de José María Aznar (1953). La reacció de l'establishment madrileny al llançament d'una opa sobre el grup elèctric —que va coincidir en el temps amb la tramitació del nou Estatut de Catalunya— va provocar una reacció oberta de rebuig de bona part de la societat madrilenya, de les institucions reguladores i dels

L'Espanya plural de Zapatero queda escapçada per un capitalisme espanyol que prepara una nova batalla regressiva: l'erosió de l'Estat autonòmic invocant una pretesa unitat de mercat

partits polítics estatals, que no van dubtar en apuntar públicament a la catalanitat de Gas Natural i «la Caixa» per oposar-se a l'operació.

La fracassada opa sobre Endesa marca un abans i un després en les relacions del grup «la Caixa» i de les institucions empresarials barcelonines amb Madrid. «La Caixa» comença a replegar-se en les seves inversions i accentua el seu perfil financer i internacional en detriment de l'aposta industrial espanyola, procés que encara continua ara.

Uns anys abans, el 2001, el Cercle d'Economia –institució que millor representa els interessos del món financer barceloní i dels grans empresaris de la ciutat– presenta un document en què qüestiona el model de creixement espanyol, origen de la macrocefàlia madrilenya. El Cercle, que neix amb vocació europeïsta el 1959 i que s'ha caracteritzat per un clar objectiu d'incidir en la política espanyola, ara aposta per un model descentralitzat i en xarxa. Però el debat amb Madrid ja és impossible. Podia haver-ho estat durant els anys de la transició política, però en el tombant de segle, el consens espanyol apunta cap a una progressiva centralització de l'economia a Madrid amb la voluntat de crear un gran centre logístic i financer peninsular. El breu parèntesi que van suposar els primers dos anys de José Luis Rodríguez Zapatero (1960) al Govern, amb el vernís de l'Espanya plural i el trasllat de la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions (CMT) a Barcelona, va quedar ràpidament escapçat per la realitat d'un

capitalisme espanyol que preparava la següent batalla, clarament regressiva: la d'erosionar l'Estat autonòmic invocant una pretesa unitat de mercat.

L'altre fet que il·lustra el canvi en les expectatives dels empresaris catalans és la campanya en defensa de l'aeroport del Prat, endegada el 2007, quan la companyia de bandera espanyola, amb el suport absolut de l'aparell de l'Estat –que va construir a la seva mida la gegantina terminal T-4 de Barajas– anuncia la intenció d'abandonar de manera progressiva els vols des de l'aeroport barceloní. Iberia actua en legítima defensa des del punt de vista empresarial: la creixent competència en el mercat de les aerolínies l'obliga a concentrar els vols en un sol punt, el hub de Barajas, i això implica reorganitzar el sistema aeroportuari espanyol de manera que la major part de vols de llarga i mitjana distància es facin des de Madrid. Un altra cosa és si aquesta decisió és acceptable en una companyia que ha rebut tota mena d'ajuts i suports des de l'Estat, i per tant amb els impostos de tots els contribuents. Però el més rellevant de tot és que just quan el teixit industrial català s'ha internacionalitzat, i quan queda clar que els aeroports de vols internacionals són claus en la competitivitat de les societats, es buida el Prat i s'obligui els viatgers a passar per Madrid en tota mena de vols internacionals. La campanya en defensa del Prat tira endavant malgrat els entrebancs que determinats partits polítics i institucions van posar per evitar-la. Fins i tot es pot dir que l'acte final –celebrat a l'escola de negocis IESE–

Catalunya té un teixit empresarial emprenedor, de base industrial i netament obert a l'exterior sumat a un entorn de base científica i cultural determinant en l'atracció d'idees i professionals

té molt d'estètic des del moment que alguns dels que es van asseure a primera fila havien estat notoris opositors a la campanya. Però l'important de l'acte és que reflecteix la manera de pensar de molts empresaris, convençuts de què l'Estat ja no legisla a favor seu i que les infraestructures que necessita Catalunya per mantenir la competitivitat no els hi regalaria ningú. A més, l'acte de l'IESE visualitza l'emergència de nous col·lectius empresarials que treballen amb la vista posada en el mercat global com l'associació FemCat i també la Cecot.

Per tant, avui Catalunya té unes peculiaritats importants en el context espanyol. Té un teixit empresarial amb un fort component empenedor, de base industrial i netament obert a l'exterior (quasi una tercera part de les exportacions espanyoles procedeixen de Catalunya). Aquest caràcter és comú a una desena de regions europees i el poden compartir almenys dues comunitats més com el País Basc i el País Valencià, amb diferents intensitats. Però el que no tenen aquestes últimes, i és el que dona a Catalunya el seu tret distintiu, és un entorn de base científica i cultural que és determinant en l'atracció d'idees i professionals.

Hi ha una manera de fer les coses que distingeixi les empreses catalanes de les altres? No. Hi ha un tret que identifiqui les empreses catalanes a l'exterior? No. L'empresari català és discret, molt més, per exemple, que l'empresari madrileny. Ho és per pragmatisme i per una tradició històrica que l'ha portat a comportar-se així. Es deixa

veure poc i té pendent l'assignatura de la retòrica. Quan va a l'exterior està molt acostumat a fer-ho sol. Sap que la marca «Espanya» no és un bon passaport d'entrada en determinats mercats, que pensen encara en els productes espanyols com de baixa qualitat. Però saben que si alguna cosa es coneix a l'exterior és Espanya, i no Catalunya. I aquesta és una constatació que anys de promoció a l'exterior –s'hagin fet bé o malament– no han canviat gaire. A la Xina, un dels mercats de major expansió, on les empreses catalanes s'han obert poc a poc, Simon, grup capdavanter en la petita electrònica, es presenta sempre amb un vídeo que arranca amb una senyora ballant flamenc; de la mateixa manera que el vi català més conegut a l'exterior es diu «Sangre de Toro», de Torres. Són les contradiccions del país. Canviar aquesta percepció, si encara és possible, costarà anys i recursos, i no està clar que l'administració catalana en tingui ara mateix suficients.

Parlem del disseny italià o de tecnologia alemanya perquè sabem que ells tenen una política de qualitat que nosaltres encara no tenim; de la mateixa manera que preferim comprar una cosa fabricada al Japó que no pas a la Xina perquè sospitem que la primera és millor. Però les qualitats que van associades als productes catalans, i que els poden identificar en un moment determinat, estan encara per dibuixar.

Però si Catalunya no és una marca consolidada a l'exterior, Barcelona ho comença a ser. En els darrers anys la

La marca «Espanya» no és un bon passaport. Però si alguna cosa es coneix a l'exterior és Espanya. I mentre Catalunya no és una marca consolidada, Barcelona ho comença a ser

ciutat ha creat al seu voltant una mística que l'ha situat en la lliga de les ciutats diguem-ne creatives. Els llibres de Carlos Ruiz Zafon (1964), les pel·lícules de Woody Allen (1935) o festivals musicals com el Sónar han acabat per donar a la ciutat un distintiu molt especial que la fa distingible arreu del món i que l'ha situat en el mapa. No s'ha de ser ingenu, cap dels productes que acabem d'esmentar hauria estat possible sense el passat burgès de la ciutat, sense l'etapa de màxim esplendor que s'inicia a finals del segle XIX i s'allarga durant el primer terç del segle XX. Barcelona és cosmopolita i atractiva perquè té una sòlida base cultural al darrere.

Curiosament, el desvetllament de Barcelona com a marca amb projecció internacional és molt recent i l'administració ha anat, novament, per darrere de la intuïció dels empresaris. Ho explicaven no fa tant emprenedors del sector de les telecomunicacions, on Catalunya hi té poc a jugar perquè és un tren que va deixar escapar. Però per sort, la celebració del Congrés de Telefonía Mòbil el 2006 ens ha donat visibilitat a l'exterior. Els primers passos d'aquesta estratègia tot just s'acaben de donar. Damm es ven a l'exterior com «la cervesa de Barcelona»; el dissenyador Custo Dalmau (1959) utilitza la marca en la seva roba; Mango ha fet els primers intents per incloure el terme Barcelona en el seu *packaging*... Però encara queda molta feina per fer. Com a detall explicatiu, no ha estat fins a les primeries del 2008 que l'Ajuntament de la ciutat s'ha començat a plantejar la necessitat de regu-

lar la inclusió de la marca Barcelona en els productes del sector privat. Serà Barcelona la marca que li cal a Catalunya per anar a l'exterior? |