

Instantània de l'economia i l'empresa a Catalunya: oportunitats i amenaces

SALVADOR ESTAPÉ

Catalunya és indubtablement una de les economies regionals més potents d'Europa: el sorprenent creixement econòmic observat els darrers anys ha permès que l'economia catalana se situés al capdavant dels estàndards europeus. Tanmateix, la crisi econòmica mundial que es va iniciar al final de 2007 va obrir la porta a una necessària reinterpretació del model de creixement que ha seguit el país. Aquest treball pretén oferir una lectura de quins han estat els elements estructurals que han portat Catalunya a la situació actual, així com mostrar els desafiaments que la crisi planteja en un horitzó proper. Com a conseqüència d'aquesta anàlisi es proposen diverses iniciatives per a reorientar Catalunya cap a un model sostenible aprofitant els actius que posseeix actualment.*



*Aquest treball es basa en un extens projecte de recerca sobre la Competitivitat a Catalunya, encarregat al Centre de Recerca Sector Públic-Sector Privat per Foment del Treball, dirigit per Pankaj Ghemawat i Xavier Vives. El resum dels resultats es troba a GHEMAWAT, P.; VIVES, X. (2009). «Competitiveness in Catalonia. Selected Topics». *Reports of the Public-Private Sector Research Center, 2. IESE Business School*, i a <http://www.iese.edu/en/ad/sp-sp/CompetitivenessinCatalonia.asp>. Agraïxo a Jordi Ollé la seva excel·lent ajuda i col·laboració.

Evolució recent de l'economia catalana

Catalunya ha estat beneficiària d'un cicle econòmic expansiu arreu del món. En termes de producte interior brut (PIB) per càpita, els catalans avantatgem la mitjana de l'Europa dels Quinze (UE-15) en sis punts percentuals (mentre que el 1986 aquest indicador no arribava al 90 % de la mitjana europea). Les taxes de creixement real del producte es van situar entre el 3 % i el 4 % al llarg del període 2000-2007 i s'han sustentat en un alt creixement del treball –fins a 4.850.000 llocs nous a Espanya, el 15 % dels quals a Catalunya– que ha estat possible gràcies al flux d'entrada d'immigrants al país. En l'àmbit del mercat de treball, els indicadors mostren, fins al final de 2007, un bon comportament: el treball creixia anualment de manera sostinguda, la taxa d'ocupació (percentatge de treballadors ocupats sobre població potencialment activa) s'incrementà fins al 57,4 % (superant la mitjana de la UE-15, amb un 53,5 %) i la taxa d'atur era inferior a la mitjana europea (el 6,6 % contra el 7,8 %, respectivament). En el moment present (setembre de 2009), però, l'atur, situat prop del 20 %, suposa una de les principals preocupacions de la política econòmica del Govern.

Les taxes de creixement real del producte es van situar entre el 3 % i el 4 % al llarg del període 2000-2007 i s'han sustentat en un alt creixement del treball que ha estat possible gràcies al flux d'entrada d'immigrants.

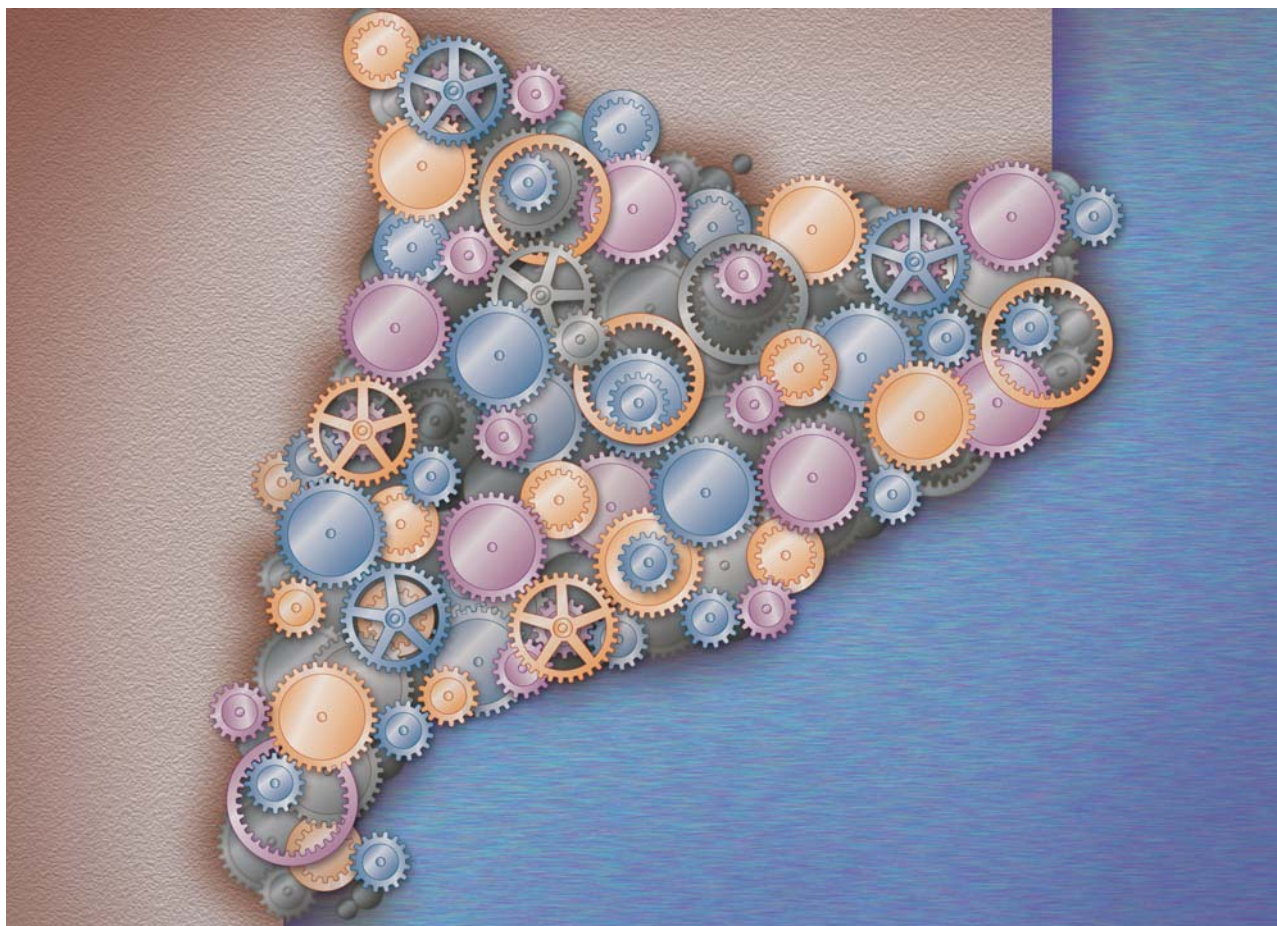
Catalunya té una estructura econòmica semblant a les principals regions industrials europees, com ara Baden-Württemberg, a Alemanya, Llombardia, a Itàlia, o Roine-Alps, a França. Amb una base sòlida i diversificada que representa prop del 21 % del PIB, l'ocupació de la indústria catalana es redueix progressivament, mentre que augmenta de manera significativa l'activitat en el sector que agrupa els serveis a la indústria i que tenen generalment un caràcter especialitzat. També creix el percentatge de treballadors (sobre

el total de cada sector) en serveis amb un contingut tecnològic intensiu, que el 2006 se situà en un 3,3 %, mentre que en el cas de les manufactures la ràtio està estabilitzada entre el 8 % i el 9 %.

La despesa en recerca i desenvolupament (R+D) ha mantingut una tendència creixent (situada en l'1,48 % del PIB el 2007, l'1,96 % a Madrid) i el percentatge d'exportacions amb un alt contingut tecnològic respecte al total d'exportacions és del 13 %, i un 46 % de contingut mitjà. D'altra banda, els indicadors de la societat del coneixement mostren una bona penetració de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) pel que fa a la societat i l'empresa catalana, però no s'obtenen tan bons resultats quan es valora la qualitat de l'ús d'aquestes tecnologies. Catalunya també destaca pel percentatge de població activa que ha cursat estudis universitaris (31 %, diversos punts per sobre la mitjana de la UE-15).

No obstant això, tot i que Catalunya aprofita l'empenta de la conjuntura mundial, també es contagia de la crisi de confiança, conseqüència de la fallida del sistema financer. Aquesta crisi, a més, destapa les carències d'un model de creixement difús, que ha centrat els recursos en activitats que creaven riquesa però que no han derivat en la generació o acumulació de factors productius (només cal considerar l'estancament del creixement de la productivitat), i que, alhora, ha vist com els principals avantatges competitius d'abans, com per exemple els costos laborals baixos, han quedat retallats per una inflació que s'ha mantingut de manera constant per sobre de l'europea. En conseqüència, s'ha generat una situació en la qual l'optimisme que mostren molts indicadors no pot amagar la incertesa que envolta una anàlisi més crítica de la situació actual de Catalunya.

La crisi ha destapat les carències d'un model de creixement difús, que ha centrat els recursos en activitats que creaven riquesa però que no han derivat en la generació o acumulació de factors productius.



▲ El percentatge d'exportacions amb un alt contingut tecnològic respecte al total d'exportacions és del 13 %, i les de contingut mitjà arriben al 46 % del total.

La globalització, de la mà dels **BRIC** (Brasil, Rússia, Índia i Xina), que ara són competidors directes de Catalunya en segments sectorials amb un pes clau dins l'economia catalana –com el muntatge dins el sector d'automoció–, empeny Catalunya a fer un pas endavant. El país té molts dels actius necessaris per a competir amb les principals regions d'Europa i el món, com per exemple la força de la marca «Barcelona», una ciutat situada en els primers llocs dels rànquings de les ciutats millor considerades per a viure i treballar. La capital catalana podria ampliar el seu potencial aprofitant les sinergies que comportaria una major integració de l'Arc Mediterrani, amb el fort teixit tecnicoempresarial que oferiria la regió de Tolosa o el dinamisme econòmic de València. Però malgrat això, el país no ha donat el salt qualitatiu

necessari entre una economia amb bones dotacions i un model productiu sostenible, creatiu i capaç de fer-se un lloc en l'economia global.

La capital catalana podria ampliar el seu potencial aprofitant les sinergies que comportaria una major integració de l'Arc Mediterrani.

Qüestionats per les dificultats de fer negocis a Catalunya, els empresaris no dubten d'assenyalar les traves administratives, la rigidesa del mercat laboral i una mà d'obra amb deficiències formatives. De manera més implícita, amb l'elecció de la localització de les seves seus, les

empreses internacionals mostren poc interès per una àrea que, tot i tenir centres de recerca importants, pateix una pobra connexió entre ciència i empresa.

A continuació fem una panoràmica general de l'entorn empresarial a Catalunya, tot considerant com hi incideixen decisions alienes a la política econòmica del Govern i mostrant els principals resultats agregats. Tot seguit es presenta un retrat de les evolucions sectorials, extraient algunes lliçons de la relació entre innovació, productivitat i internacionalització. Finalment es mostren algunes de les experiències empresarials catalanes de més èxit en diferents àmbits. Amb aquest petit estudi intentem proposar noves perspectives per a encarar el gran repte de l'economia catalana.

Factors externs i entorn empresarial

Molt sovint, factors aliens a l'economia catalana són decisius en la determinació de les magnituds macroeconòmiques del país i, per extensió, afecten l'entorn empresarial a Catalunya. Un exemple que ja s'ha esmentat és el diferencial entre el creixement de la inflació a Catalunya i la Unió Europea, influït clarament per les polítiques expansives del **Banc Central Europeu** (BCE). Altrament, els baixos tipus d'interès dels darrers anys a la zona euro podrien tenir a veure amb la davallada del preu del diner i el sorprenent augment de les taxes d'endeutament de l'economia catalana i espanyola.

Alguns autors assenyalen que el model de competitivitat de l'empresa catalana ha estat molt rendible però amb risc d'esgotament per la limitació de continuar aprofitant els baixos costos dels recursos de capital i treball. Durant els anys noranta del segle xx la competitivitat *ex-ante* (que es tradueix en indicadors com l'esforç en innovació de producte, procés i organització) està quasi estancada, mentre que la competitivitat *ex-post* té un comportament molt bo, explicat bàsicament pel baix preu dels factors primaris.¹

Un altre factor que lliga la conjuntura global amb la salut de l'economia catalana és la inversió directa estrangera (IDE) i la seva estreta relació amb l'establiment de seus de companyies multinacionals a la regió, tema candent en el moment actual. Si es comparen els fluxos d'entrada d'inversió en les manufactures i els serveis separats per contingut tecnològic, s'observa com en manufactures augmenta la inversió relativa en el sector de mitjà-baix perfil tecnològic a costa del gran descens de la inversió en el sector automobilístic, mentre que la participació de les activitats altament tecnològiques s'acosta a zero. Amb els serveis és palès l'increment de la inversió en sectors no intensius en coneixement (immobiliari, comerç a l'engròs), alhora que baixen totes les branques d'inversió en activitats intensives en coneixement de serveis. Aquestes dades podrien indicar que, de cara a les empreses transnacionals, Catalunya s'està especialitzant en sectors amb perfil poc intensiu en tecnologia i coneixement.

El model de competitivitat de l'empresa catalana ha estat molt rendible però amb risc d'esgotament per la limitació de continuar aprofitant els baixos costos dels recursos de capital i treball.

S'ha esmentat que la inversió estrangera té a veure amb el factor seu. Per il·lustrar-ho, així com per veure les diferents implicacions d'aquesta relació, es mostra l'exemple de Seat. El 1986 l'Institut Nacional de Industria (INI) va vendre Seat al grup Volkswagen (VW), de manera que l'empresa espanyola va perdre el control financer del grup. No obstant això, fou el 1993, amb la crisi a Espanya, quan els centres de decisió van començar a desplaçar-se cap a les empreses matriu amb el relleu de la cúpula directiva. Aquesta integració de Seat al grup VW respongué també a les dinàmiques internacionals del sector de l'automoció, caracteritzat per una separació de la cadena de valor en diferents àrees geogràfiques. D'aquesta manera, l'aparició d'actors prou competitius com l'Europa de l'Est o el Marroc, que poden desplaçar Catalunya en sectors madurs,

combinada amb la incapacitat de la regió catalana per a atraure activitats d'alt valor afegit dins aquesta cadena, com ara centres de disseny o producció de programari o de complements, situen Catalunya en una cruïlla de difícil solució.

El cas de Seat il·lustra d'alguna manera la importància dels centres de decisió, que permeten una certa independència respecte d'allò que succeeix a l'exterior del país. L'any 2005, de les vint-i-nou companyies espanyoles que estaven incloses al rànquing Forbes de les dues mil companyies més grans del món, només tres tenien la seu principal a Catalunya: Gas Natural, Banc Sabadell i Abertis. En l'àmbit de companyies internacionals, l'evolució recent mostra un increment de l'establiment de seus a Madrid a costa del descens (també en termes absoluts) de seus establertes a Catalunya.

Dinàmiques sectorials

La competència en els mercats genera incentius perquè les companyies s'esforcin a dissenyar estratègies per a captar el valor afegit associat a aquests mercats. Aquestes estratègies poden tenir a veure amb la reducció de costos, la diferenciació de producte o la combinació d'ambdues, però totes se centren en l'objectiu bàsic d'augmentar la productivitat. La literatura acadèmica dels darrers anys ha intentat modelar els mecanismes que provoquen increments de la productivitat i mostra la relació que aquests tenen amb la innovació i l'activitat exterior.

El model teòric estàndard presenta una forma seqüencial: una companyia produeix una innovació (sigui de procés o de producte) que desemboca en un increment de la productivitat (vincl 1). Aquest augment es traduirà en un augment de la probabilitat d'exportar el producte a altres països (vincl 2). Aquesta activitat exportadora té efectes positius en la innovació de l'empresa (vincl 3). En aquest apartat contrastarem aquest model amb la realitat empresarial a Catalunya. Tanmateix, cal una contextualització sobre la situació d'aquests tres elements clau (productivitat, innovació, exportació) a Catalunya abans de fer-ho.²

La productivitat del treball s'ha convertit en una de les principals preocupacions de l'agenda política catalana, ja que la seva evolució presenta un estancament des de l'inici del segle XXI. Hi ha autors que defensen la idea que el major increment de llocs de treball s'ha produït en sectors de poc valor afegit, com la construcció, i que això pot haver compensat els increments de productivitat en altres sectors. D'altra banda, quan ens fixem en l'evolució de la productivitat total dels factors també veiem ritmes de creixement propers a zero en el període 2000-2005.

No obstant això, quan ens endinsem amb més profunditat en l'economia catalana i analitzem les evolucions dels diferents sectors, trobem inevitablement resultats dispars. La taula 1 presenta els diferents sectors industrials catalans ordenats per la magnitud del seu creixement mitjà anual de la productivitat. Aquesta classificació permet descriure l'evolució a Catalunya, però les preguntes sorgeixen per si mateixes: Quina interpretació es fa d'aquest patró de creixement si es compara, per exemple, amb Europa? Com ha afectat el creixement de la productivitat a l'avantatge competitiu en exportació?

Per a respondre la primera pregunta cal combinar el creixement de la productivitat del treball amb la diferència de nivells de productivitat entre

Taula 1. Creixement mitjà anual de la productivitat per sectors

Període 1995-2003

Productes no metàl·lics	2,8 %
Indústries alimentació	2,4 %
Paper i fusta	2,4 %
Tèxtil	1,8 %
Productes metàl·lics	1,7 %
Productes elèctrics	1,4 %
Maquinària	1,3 %
Plàstics	1,3 %
Indústries químiques	0,8 %
Transport	0,5 %

Font: Elaboració pròpia.

Catalunya i la mitjana de la UE-25 al principi d'aquest segle. Quan ho fem, s'observa que el creixement de la productivitat és clarament més gran en les indústries que mostren un avantatge en termes de productivitat i menor en la majoria d'indústries que mostren un cert desavantatge. Això mostra una situació amb un patró de creixement divergent en el qual les diferències augmentarien en lloc de dissipar-se.

A fi de respondre la segona pregunta pot resultar útil la relació entre el creixement de la productivitat i l'evolució de l'avantatge comercial. S'observa, entre altres fets, que hi ha sectors que milloren la seva posició comercial malgrat els seus baixos creixements en productivitat (productes farmacèutics, químics i electrònics). Aquests resultats poden suggerir que aquests sectors guanyen quota de mercat pels esforços en innovació de producte i en adaptar-se, més que no pas en guanys de productivitat. D'altra banda, es troben sectors que han vist com la seva posició comercial es deteriorava mentre que els seus increments de productivitat eren alts; aquest és el cas dels productes no metàl·lics, tèxtils i de fusta. Tot sembla indicar que, en tractar-se de sectors amb un contingut tecnològic baix, la competència exterior, de la mà de països productors amb mà d'obra barata, ha crescut vertiginosament. Finalment, cal destacar dos grups oposats: el bon paper de l'alimentació i el paper, amb un creixement de la productivitat alt i una millora de l'avantatge comercial, i l'automoció, un sector castigat.

Hi ha sectors, amb un contingut tecnològic baix, que han vist com la seva posició comercial es deteriorava mentre que els seus increments de productivitat eren alts.

Tot seguit, intentarem fer una petita anàlisi de les activitats d'innovació a nivell de l'empresa. Jordi Jaumandreu utilitza la base de dades ESEE (Encuesta Sobre Estrategias Empresariales), una enquesta realitzada amb el suport del Ministeri d'Indústria, per concloure que les empreses

catalanes (i espanyoles) innoven més aviat poc –en realitat el percentatge d'empreses que s'autodenominen innovadores decreix des de l'any 2000–, i quan ho fan, innoven més en procés que en producte i, en conseqüència, tendeixen a no patentar les seves innovacions. D'altra banda, tot i amb nivells globals més baixos, l'estructura de la despesa (entre les empreses privades –63%–, el Govern –12%–, i l'educació –25%–) s'alinea amb altres regions europees.³

Les empreses catalanes innoven poc, i quan ho fan, innoven més en procés que en producte. En conseqüència, tendeixen a no patentar les seves innovacions.

Dins el context espanyol, però, Catalunya es troba en millor posició respecte al conjunt de l'Estat espanyol i la Comunitat de Madrid. La proporció d'empreses amb despesa en R+D és del 35,5 % de la mostra (respecte el 18,6 % a Espanya i el 19,6 % a Madrid) per a empreses petites, les que tenen menys de 200 treballadors. El mateix patró apareix per a les empreses grans, de les quals un 77,6 % tenen despesa en R+D a Catalunya. La proporció d'empreses amb activitat d'innovació en procés se situa per sobre de la de producte en tots els nivells. Tanmateix, l'esforç de les empreses (calculat com la despesa en R+D dividida entre el volum de vendes) a Catalunya és menor que a Madrid i la resta de l'Estat, tant en empreses grans com petites. La naturalesa d'aquestes dades mostra que a Catalunya la innovació és una activitat poc instaurada de manera continuada.

L'empresa catalana té un perfil fortament internacionalitzat. Amb una quota mundial del 0,5 % del total d'exportacions, el 2007 Catalunya tenia un grau d'obertura de l'economia proper al 65 %. Tot i que les exportacions creixen de manera sostinguda, el creixement de les importacions es manté per sobre de les exportacions, la qual cosa suposa un augment del dèficit comercial català. Però una vegada més, les dades objectives mostren un quadre que un estudi ampliat pot matisar.

La perspectiva internacional del comerç oblidada de vegades els fluxos intranacionals que, en ocasions, com és el cas de Catalunya, superen en volum els que creuen les fronteres. Quan combinem el comerç internacional i l'interregional no tan sols varien els principals socis comercials (València desplaça França en el primer lloc de la llista de socis, mentre que quatre regions espanyoles superen els cinc primers països) sinó també la lectura de les balances comercials de cada sector. Considerant el comerç interregional, veiem que sectors considerats poc competitius pel gran dèficit comercial esdevenen ara excedentaris. Aquest és el cas de la indústria química, l'alimentació o l'electrònica. D'aquesta manera, Catalunya pot passar a ser considerada com un nus comercial d'entrada a Espanya, ja que importa des de l'exterior per vendre moltes vegades a l'interior del país.⁴

Tal com es deia al principi d'aquest apartat, cal combinar el model teòric que relaciona innovació, productivitat i comerç amb la realitat empresarial de Catalunya. En fer-ho, s'obté la confirmació del model teòric, mentre que apareixen alguns vincles més complexos.

A Catalunya s'observen dos mecanismes bàsics que desemboquen en un augment de la productivitat: l'activitat importadora i la innovació (de procés i de producte). Les empreses catalanes importen alguns dels seus *inputs* i afegixen valor afegit als seus productes a través de les transformacions que hi apliquen (com, per exemple, nous dissenys), més que a través de nous materials o productes intermedis. Aquesta innovació en producte té una forta relació amb la decisió de començar a exportar. Un cop l'empresa entra al mercat exportador hi ha una alta probabilitat que s'hi mantingui. Les innovacions en processos reforçaran aquesta posició exportadora. Per tant, trobem tres mecanismes principals d'augment de la productivitat (importacions, innovació de producte i innovació de procés), mentre que dos d'aquests mecanismes, les importacions i la innovació de producte, afecten positivament i directament l'activitat exportadora, que alhora té efectes positius sobre el creixement de la productivitat.

Models de gestió

Catalunya ha quedat endarrerida quant a la sofisticació dels models de negoci, que en la majoria de casos continuen tenint un fort component familiar i poca professionalització. La idea subjacent sota l'afirmació anterior és que en els darrers vint anys les característiques de l'entorn empresarial han canviat molt a Catalunya sense que això hagi motivat canvis en els patrons de gestió de les empreses. Un mercat a nivell nacional protegit, una necessitat bàsica de tecnologia alimentada per la importació de maquinària de països europeus i una mà d'obra abundant i barata –característiques de l'entorn anterior a l'adhesió a la Comunitat Econòmica Europea– han deixat de modelar l'entorn empresarial català.⁵

Mango va aprofitar les oportunitats que ofereix la deslocalització dels centres productors i va invertir en el desenvolupament d'una capacitat logística dinàmica i flexible, en l'ús de sofisticades polítiques de recursos humans i en sistemes TIC.

Tanmateix, Catalunya presenta diversos exemples d'experiències empresarials d'èxit, com ara **Ficosa**, **Mango** o **Abertis**. Ficosa era una companyia orientada a la provisió de sistemes i components per a automòbils que va haver de reinventar el seu model de negoci amb l'entrada d'Espanya a la Unió Europea (llavors CEE), ja que esdevenia obsolet amb les noves condicions de mercat. Tradicionalment, el model de Ficosa es caracteritzava per la proximitat al client local (dins el mercat espanyol), la còpia dels dissenys que venien de fora i una combinació d'economies d'escala i mà d'obra barata que desembocava en una política de preus baixos. Amb la intenció, doncs, d'acostar-se als principals productors europeus de cotxes, Ficosa inicià el 1986 una expansió que va comportar, alhora, una revisió de la seva estructura organitzativa: l'obertura de centres de fabricació a Alemanya, França, Itàlia i el Regne Unit, la creació de centres de disseny de producte propis i

L'aplicació d'un sistema de gestió de xarxa de les plantes a nivell europeu, tot mantenint la política de preus baixos. Tot plegat tingué com a principal conseqüència el fet que Ficosa es convertí en un soci tecnològic per als fabricants de cotxes. Cal recordar que l'èxit d'aquesta primera sortida del país portà a una segona expansió, aquesta vegada global, l'any 2000. Això demostra la voluntat de Ficosa d'adaptar-se a les característiques globals d'una indústria com la de l'automoció.

Per la seva banda, Mango, una companyia dedicada al disseny, la producció i la distribució de roba, és un exemple evident de captació d'un nou i ampli espai de mercat a partir de la reformulació d'una activitat tradicional com és la tèxtil. Mango no tan sols va aprofitar les oportunitats que ofereix la deslocalització dels centres productors (base per a la consecució d'una oferta a un preu assequible) sinó que va invertir amb força en el desenvolupament d'una capacitat logística dinàmica i flexible, en l'ús de sofisticades polítiques de recursos humans i en sistemes TIC per a augmentar l'eficiència de les diferents activitats de l'empresa. Mango ha insistit també en fortes campanyes de màrqueting per a crear una marca global basada en un concepte fort i coherent, amb una producció flexible, de qualitat i amb preus moderats.

Les empreses catalanes han realitzat esforços per a ser més competitives, tot reduint costos, invertint en capital humà i adoptant les noves tecnologies.

Finalment tenim el cas d'Abertis, empresa que es dedica a la gestió d'infraestructures de mobilitat i telecomunicacions. Tot i tenir una estructura gran i complexa, es poden destacar dos aspectes que han permès que aquesta companyia catalana se situï entre les més grans del món. D'una banda, la constant inversió per a guanyar concessions permet anar construint una base de coneixement i experiència que facilita el fet d'acumular un ampli *know-how* ('saber com') en la gestió d'infraestructures. D'altra banda, el fet

de tenir diverses activitats en una mateixa àrea geogràfica permet que Abertis desenvolupi estretes relacions amb entitats locals –els contractes realitzats impliquen una combinació publicoprivada en la qual ambdós àmbits treballen junts– i augmentar així la probabilitat de rebre noves concessions. D'aquesta manera, la nova activitat representa més experiència que alimenta novament la base de coneixement esmentada.

Perspectives de futur

Tal com s'apuntava a l'inici, l'objectiu d'aquest article ha estat reflectir la situació en què es troba l'empresa catalana, les amenaces i les oportunitats que ofereix una conjuntura de crisi en la qual augmenta la incertesa, però que també empeny la necessitat de canvis.

En definitiva, tal com han destacat recentment P. Ghemawat i X. Vives, Catalunya compta amb fortaleces importants a l'hora d'afrontar els reptes que te al davant.⁶ En efecte, el país disposa d'una base industrial diversificada, un grau d'obertura de l'economia alt, un nus comercial per a Espanya amb un important potencial logístic a la Mediterrània, una tradició empresarial amb un segment d'empreses dinàmiques orientades a l'exterior, una qualitat de vida alta, un bon nivell de capital humà, i alguns dels centres de recerca i ensenyament més avançats. No obstant això, també pateix mancances. Per exemple, en matèria d'infraestructures (port, aeroport, ferrocarril, transport local), Catalunya va endarrerida; el nivell global d'innovació en l'economia és baix; predomina un teixit d'empreses petites amb baixa productivitat, hi ha una manca de tradició cooperativa, així com una absència de multinacionals establertes localment. A més, el procés d'entrada i sortida de la indústria posa de manifest moltes rigideses, resultat, en part, d'un encarcerat sistema de relacions laborals; al sector de serveis, li falta competència; la universitat i el sistema científic estan dominats per la burocràcia i no hi ha incentius per a l'excel·lència; les limitacions de la mobilitat són latents i el coneixement de l'anglès encara és

molt baix; la política de R+D ha tendit més a la dispersió que a consolidar una massa crítica en les àrees clau; i les mesures reguladores de l'Administració són feixugues, amb una ràtio elevada de complexitat institucional i assignació pressupostària.

Les empreses petites han tingut moltes dificultats per a adoptar processos d'innovació.

Les oportunitats per a convergir amb l'Europa capdavantera hi són si es fan els ajustos estructurals necessaris. Com assenyalen Ghemawat i Vives, la crisi actual hauria de ser un punt de partida per a l'acció. S'han fet passes endavant,

i en les dues últimes dècades les empreses catalanes han realitzat esforços per a ser més competitives, tot reduint costos, invertint en capital humà i adoptant les noves tecnologies. Tanmateix, les empreses petites han tingut moltes dificultats per a adoptar processos d'innovació. A més, hi ha indicis que encara hi ha moltes empreses que són presoneres del model de negoci tradicional català derivat del període autàrquic amb mà d'obra barata, tecnologia importada i un mercat protegit. Un model que, arran de la crisi actual, no sobreviurà. Evidentment hi ha excepcions, i moltes empreses han aconseguit transformar els seus models de negoci, generalment a través d'un efectiu treball d'internacionalització, com s'ha vist en els tres casos de l'apartat anterior.

SALVADOR ESTAPÉ

Doctor per l'European University Institute (Florència) i llicenciat en Economia per la Universidad Autónoma de Madrid.

Professor associat al Departament d'Economia i Empresa de la UPF, gerent del Centre de Recerca Sector Públic-Sector Privat de l'IESE Business School i vicepresident del Cercle per al Coneixement.



Notes

1. GENESCÀ, E.; SALAS, V. (2007). «La competitivitat de l'empresa catalana». A: *Economia catalana: reptes de futur*. Barcelona: BBVA i Departament d'Economia i Finances, p. 273-292.
2. CASSIMAN, B.; GOLOVKO, E. (2009). «Productivity of Catalan Firms: International Exposure and (Product) Innovation». *IESE Business School Working Papers*, 807.
3. JAUMANDREU, J. (2009). «What Explains the Evolution of Productivity and Competitiveness? The Innovation Link». *IESE Business School Working Papers*, 804.
4. GHEMAWAT, P.; LLANO, C.; REQUENA, F. (2009). «Rethinking Regional Competitiveness: Catalonia's International and Interregional Trade, 1995-2006». *IESE Business School Working Papers*, 802.
5. Aquesta secció es basa en CASADESÚS-MASANELL, R.; RICART, J.E. (2009). «Company Strategy: Business Model Reconfiguration for Innovation and Internationalization». *IESE Business School Working Papers*, 807.
6. GHEMAWAT; VIVES (2009).