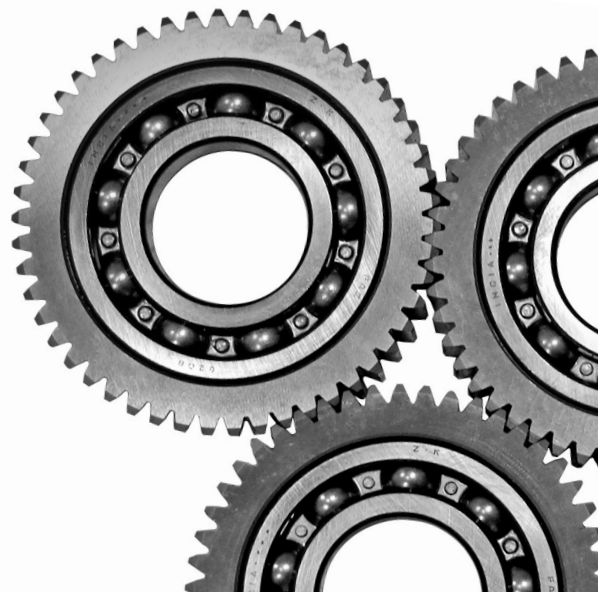


---

# **CATALUNYA, UN PAÍS INDUSTRIAL ARA MÉS QUE MAI**

---





**CATALUNYA,  
UN PAÍS INDUSTRIAL  
ARA MÉS QUE MAI**

BARCELONA, 27 NOVEMBRE 2008

Novembre 2009



## SUMARI

<b>Presentació</b> .....	5
Isabel Nonell	
<b>1a Taula rodona</b> .....	7
Enfortir les nostres indústries	
<b>2a Taula rodona</b> .....	41
La indústria catalana: cooperar per créixer i ser present al món	
<b>Conferència</b> .....	51
La importància de la indústria a Catalunya. Josep Huguet	





## PRESENTACIÓ

Isabel Nonell, vicepresidenta de la Fundació Josep Irla

Aquesta publicació que tens entre les mans —el número 5 dels Debats Socioeconòmics— és el resultat de posar sobre el paper el contingut de la Jornada d'Economia 2008, que duia per títol «**Catalunya, un país industrial ara més que mai**». Com molts de vosaltres ja sabeu, entre els objectius de la Fundació Josep Irla trobem el de fomentar la cultura de la innovació, el de fomentar la sensibilització vers les necessitats del present i del futur del món empresarial i el de promoure l'estudi de l'economia de la identitat. En aquesta ocasió vàrem voler dur a terme la Jornada d'Economia 2008 amb la voluntat de contribuir a donar valor al paper de la indústria catalana en l'actual context d'incertesa econòmica.

Creiem que la indústria catalana continua sent la garantia de la nostra economia i que en el moment actual la nostra tradició industrial i emprenedora ens avala per afrontar els nous reptes econòmics. El moment no és precisament fàcil, malgrat que comença a intuir-se la llum al final del túnel.

En el moment que va tenir lloc la Jornada tot just es confirmava que ens endinsàvem en una greu crisi i eren encara difusos. Per això creiem que va ser tan oportú reunir en una mateixa jornada a empresaris, alts càrrecs d'empreses establertes

a Catalunya i representants de la Generalitat. D'aquesta manera van poder exposar i debatre les seves experiències i també van parlar de les possibles sortides de la crisi.

Concretament els ponents es varen succeir seguint una estructura de dues taules rodones i una conferència. En la primera taula rodona, que es titulava «Enfortir les nostres indústries», vam poder comptar amb la presència de Jordi Garriga, consultor sènior d'e-Motiva; Ana Maiques, directora de desenvolupament de negocis d'Starlab Barcelona, SL; i Ernest Sales, vicepresident i director general de Hewlett Packard Española, SL. Tot plegat moderat per Carme Botifoll, directora general d'ACC1Ó del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya.

En la segona taula rodona, que portava per títol «La indústria catalana: cooperar per créixer i ser present al món», vàrem poder escoltar les intervencions de Joaquim Boixareu, president de la Comissió d'Indústria i Tecnologia de Foment del Treball i aleshores president de Femcat; Antoni Cañete, secretari general de Pimec; i Adriana Casademont, vicepresidenta de Casademont, SA. Antoni Soy, secretari d'Indústria i Empresa del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya va exercir de moderador de la taula.

La conferència va ser pronunciada pel conseller Josep Huguet i portava per títol «La importància de la indústria a Catalunya».

Avui, havent passat un any des de la Jornada i amb aquest treball entre mans, podem afirmar que vàrem acomplir un cop més amb l'objectiu de ser un lloc de trobada on dialogar i debatre sobre els temes que ens afecten als catalans i catalanes. Va ser una jornada útil i completament profitosa que va avançar inputs que amb l'enfortiment de la crisi s'han corroborat com a necessaris.

Per últim, només em queda convidar-vos a assistir a les nostres jornades i a llegir-ne el material que sempre mirem d'editar posteriorment.



## 1a TAULA RODONA

# ENFORTIR LES NOSTRES INDÚSTRIES

### **Reptes estratègics en la gestió de persones: talent i compromís**

Jordi Garriga, consultor sènior d'e-Motiva

### **Una empresa basada en coneixement, camí de futur per Catalunya**

Ana Maiques, directora de desenvolupament de negoci d'Starlab Barcelona, SL

### **Hewlett Packard, una bona pràctica de globalització**

Ernest Sales, vicepresident i director general de Hewlett Packard Espanyola, SL  
per al negoci d'Arts Gràfiques per a EMEA

Moderada per **Carme Botifoll**, directora general d'ACC1Ó del Departament  
d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya

### **Reptes estratègics en la gestió de les persones: talent i compromís**

Jordi Garriga

Jordi Garriga, consultor sènior d'e-Motiva, realitza una ponència basada en la gestió de les persones, centrant-se en els conceptes de talent i compromís, considerant-los peces claus dels nous temps que han de venir. Inicia la seva intervenció reflexionant sobre la necessitat d'implementar una estratègia, considerant que la clau de l'èxit no rau tant en el disseny d'aquella com en la seva implementació real, i això depèn de les persones. Les persones són l'element diferenciat a les finances, la tecnologia, l'entorn i els clients existents.

Un cop establerta aquesta premissa, parla sobre les pors de l'empresa en temps de crisi i les pors de la gent que hi treballa. En primer lloc, les empreses tenen por a no assolir els seus objectius, com aconseguir noves vendes, i també tenen por que els anul·lin les comandes que tenien, que els retardin els pagaments o que no puguin pagar les nòmines o l'IVA. En definitiva, por a la fallida. Pel que fa a les persones ocupades, les pors consisteixen en no poder pagar la hipoteca o no poder arribar a final de mes. En definitiva, por a perdre el seu lloc de treball, ja que en molts casos la seva empresa ja ha començat a prescindir d'alguns perfils. Aquest escenari, paradoxalment, porta a que la gent que està preocupada pel seu lloc de treball no es preocupa per la seva feina. A més a més, l'empresa acostuma a prescindir dels perfils menys idonis i els millors se'n van pel seu compte, ja que prefereixen anticipar-se buscant una alternativa abans que perdre el seu lloc de treball.

Jordi Garriga assenyala que, per evitar això, tal i com ha indicat a l'inici, cal una estratègia. Aquesta estratègia comporta tenir estructura, polítiques i sistemes de gestió, d'una banda. I disposar d'una acció directiva i una cultura i uns valors corporatius de l'altra. Amb aquests paràmetres de gestió hi ha una major claredat en la relació laboral, ja que el treballador té clar què s'espera d'ell: el perfil professional del treballador respon als requeriments de talent demandats per l'empresa, fet que deriva en un major compromís i implicació per part de l'empleat. El resultat final és una major professionalitat que es reflecteix en conductes efectives en el treball i en l'atracció dels millors professionals, tot plegat realimentant els objectius estratègics de l'organització.

Ara bé, la peça clau en tot l'entramat és saber com s'assoleix el compromís dels treballadors i treballadores. Jordi Garriga explica que s'aconsegueix a través de tres factors: motivació, satisfacció i vinculació. Tres factors que desglossa assenyalant que motivació equival a energia, satisfacció a benestar i vinculació a permanència. Ara bé, en funció de si ho mirem des de la perspectiva de l'empresa o del treballador, el vincle amb cadascun dels factors és diferent. És a dir, segons el ponent, la motivació per a l'empresa és una necessitat i un dret exigible, mentre que per al treballador és un deure moral. Pel que fa a la satisfacció, la interpreta-

ció és a la inversa. Sobre la vinculació, per a algunes empreses és una necessitat i per a d'altres una càrrega; mentre que per al treballador és una opció no sempre lliure del tot.

El ponent remarca la importància de les persones com a valor diferencial de l'empresa i, per tant, l'únic avantatge competitiu sostenible. El que implica, fent un joc de paraules, evolucionar de la gestió dels recursos humans a gestionar els recursos dels humans.

Per a exemplificar-ho exposa com es treballa el vincle empresa-treballador. Ens trobem en un entorn de mercat que ve predeterminat, conformat per clients i competidors, i un entorn socioeconòmic definit per l'ocupació, la diversitat d'oferta i els valors generacionals. On es pot intervenir és en la gestió a l'empresa i les persones que la constitueixen. Dins l'empresa identifica quatre elements essencials: les pràctiques de gestió del negoci, les pràctiques de gestió de les persones, la cultura i els valors, i l'ambient de treball. Pel que fa a les persones destaca elements fonamentals com la seva personalitat, els seus valors i expectatives, el cicle vital i les circumstàncies personals. Entre l'empresa i les persones, tenint en compte aquests elements, es pot establir una relació formal, transaccional o emocional.

Seguidament reflexiona sobre les característiques de la generació que actualment acaba d'entrar en el mercat de treball, a la que anomena «generació Nintendo». Considera que majoritàriament són els fills desitjats de pares triomfadors, que en ser el centre d'atenció de les seves famílies tenen un plantejament vital sense massa dificultats. També estan marcats per la tecnologia —és a dir, la vida *on-line*— caracteritzant-se per una concepció d'un món automàtic i un pensament fragmentat. I per últim parla de les seves inquietuds, sobre les quals considera que en la majoria dels casos no creu que vulguin canviar el món, ja que potser molts ni tan sols tenen interès en saber com funciona.

D'altra banda, també descriu quina realitat els toca viure pel que fa a tres institucions tan importants com són la família, el treball i la residència. Pel que fa a la

primera, es pregunta quina família i recorda els condicionants que suposa el fet que molts siguin fills de pares separats —amb qui em toca aquest cap de setmana?. En referència al segon, el treball indica que a aquesta generació se li planteja un panorama complex i creu que els protagonistes els mediatitza un escepticisme permanent. Pel que fa a la darrera institució citada, la residència, en recorda l'elevat cost i com això es tradueix en llargues hipoteques vitals.

Un cop feta aquesta dissecció, radiografia els elements positius i negatius que defineixen aquesta generació. És a dir, un cop vist el seu escenari, quin n'és el resultat. En el grup dels elements positius inclou l'exigència de la conciliació amb la vida professional i personal, l'exigència amb l'empresa, que són enèrgics, actius i optimistes, i que estan hiperpreparats. Nadius digitals i generalment fidels a les persones.

El grup d'elements negatius, en canvi, està format pel fet que són poc propensos al treball, impacients i «curtterministes», a la vegada que individualistes. Baixa capacitat de redacció i comprensió de textos, a la vegada que poc fidels a les empreses.

Amb el resultat de la radiografia a la mà, apunta que tant és quines en siguin les causes, ja que el que importa és que no s'hi pot fer res i només ens queda adaptar-nos-hi. Però, com impactarà la crisi econòmica en aquesta generació?, preguntà Garriga. Doncs segons ell aprendran que no tot és fàcil i aprendran si el compromís val la pena.

Seguidament preguntà què podem fer per potenciar el compromís en temps de crisi, i va respondre que cal seguir tres passos, sent el primer dels quals l'estratègia. És a dir, cal tenir una estratègia i unes polítiques empresarials que indiquin on es va, ja que qui no sap on va, segur que acaba en un altre lloc. Així doncs, indica que aquesta estratègia i aquestes polítiques empresarials han de marcar un rumb clar, ja que ningú pot sentir-se compromès amb un projecte empresarial erràtic o sense rumb. Han de comportar prendre decisions, perquè la gent neces-

sita saber que l'empresa és en bones mans. Han de donar sentit a l'acció, ja que no és el mateix ser conscient que s'està construint una catedral, i no només que s'estan posant maons. Per últim, també han de fer que els treballadors se sentin important, dient a cada persona allò que s'espera d'ella i fent-li veure què aporta el seu treball al client i al futur de l'empresa.

El segon pas és la comunicació, tenint en compte que les paraules construeixen realitats: cal vetllar pel llenguatge, construint un missatge en positiu; parlar de reptes en comptes de problemes, o d'optimitzar en comptes de reduir. Comunicativament també cal dosificar la incertesa, ja que cal no explicar-ho tot —perquè paralizzaria els treballadors— ni tampoc no explicar res —perquè no es crea el sentit d'urgència. També cal fer una comunicació estratègica, que involucri a totes i cadascuna de les persones. I per últim, també indicar que no s'ha d'oblidar l'operativa, és a dir, aquella informació que tothom necessita per fer bé la seva feina.

El tercer i darrer pas és preservar un entorn emocionalment satisfactori, de manera que se sàpiga que tothom està treballant dur, sense tolerar sentiments perniciosos com l'egoisme, l'enveja, el ressentiment, l'arrogància, l'apatia, el xafardeig, etc. I promovent sentiments que generin un bon clima, com l'ambició sana, el bon humor, la cooperació, el respecte, la confiança, la calidesa, la gratitud, etc.

Un cop explicades quines poden ser les claus per gestionar el compromís, Garriga exposa quina ha de ser l'actitud dels directius i caps. Proposa un estil de lideratge simple i poderós que defensi i potenciï l'equip. Fent-ho a través de l'exigència, el suport i el reconeixement. És a dir, el directiu o cap s'ha de mostrar digne de respecte professional a través de les seves competències tècniques o gerencials, i ha de mostrar-se digne de respecte personal amb l'ètica i integritat personal.

Per últim, per acabar la seva ponència, recorda que si bé és cert que la gent treballa per diners, amb diners podem comprar el temps de les persones, però el directiu i l'empresa s'han de fer mereixedores de la seva motivació i compromís. Un compromís que s'aconsegueix amb credibilitat i coherència.

## REPTES ESTRATÈGICS EN LA GESTIÓ DE LES PERSONES: TALENT I COMPROMÍS

Diapositives de la intervenció de Jordi Garriga

emotiva

Reptes estratègics  
en la gestió de persones:  
talent i compromís

Jordi Garriga

www.e-motiva.com

emotiva Per començar ...

El que ens deia el Sr. Taylor sobre l'organització científica del treball:

DISSENY QUALITAT 100% → PROCÉS → RESULTAT

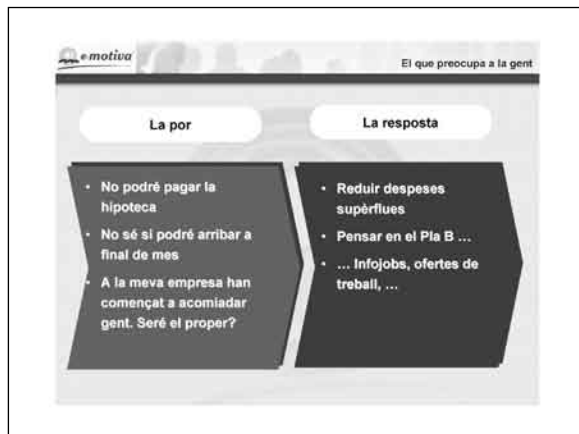
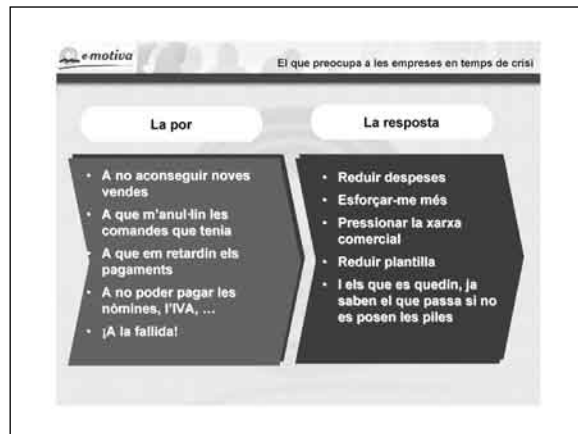
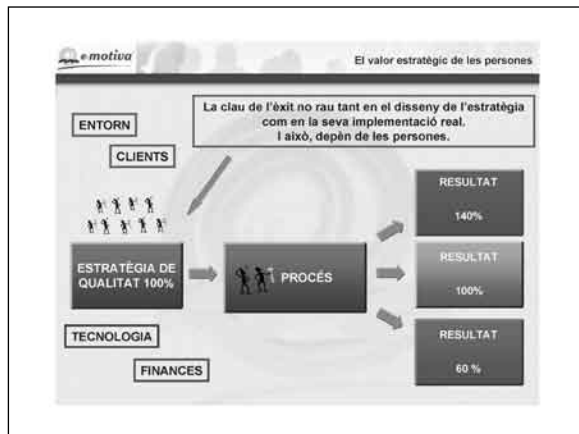
RESULTAT 140%

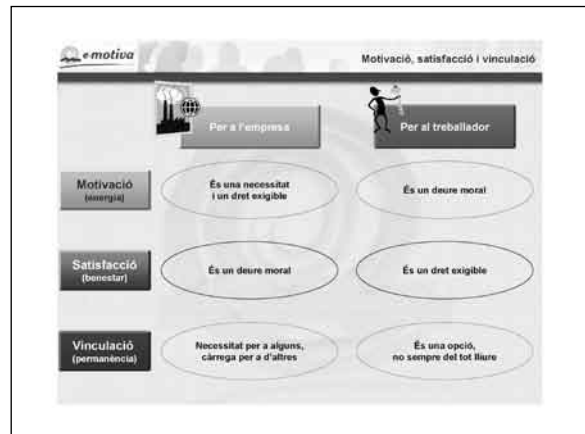
RESULTAT 100%

RESULTAT 80 %

"El problema de contractar braços és que darrera... ve la gent"

Savi proverbí Àrab





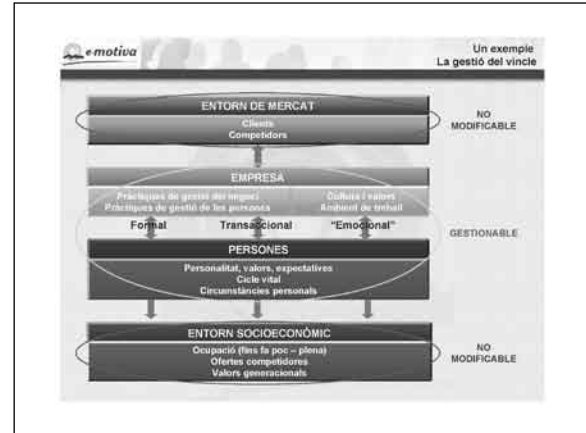


e motiva | els departaments de recursos humans, què? Reptes de futur ...

**SI LES PERSONES SÓN L'ÚNIC AVANTATGE COMPETITIU SOSTENIBLE...**

De l'administració de personal (80's)  
a la gestió de recursos humans (2000 →)  
... el repte, arribar a ser socis estratègics de negoci

**COMENCEM A PARLAR DE GESTIONAR ELS RECURSOS DELS HUMANS?**



e motiva | La generació NINTENDO: on són les il·lusions?

**Fills desitjats de pares triomfadors** → **Que fàcil és la vida per al rei de la casa**

**Tecnologia: la vida on-line** → **Un món automàtic, un pensament fragmentat**

**Inquietuds?** → **Qui vol canviar el món? Ni tant sols saber com funciona**

**Família**: Quina? Amb qui em toca aquest cap de setmana?

**Treball**: M'ho plinten difícil. Serà veritat?

**Residència**: Quants anys d'hipoteca? **50?**



**e motiva** La generació NINTENDO: el que es diu ...



**En positiu:**

- ✓ Conciliació vida personal
- ✓ Exigents amb l'empresa
- ✓ Enèrgics, Actius i Optimistes
- ✓ Hiperpreparats
- ✓ Nadius digitals
- ✓ Fidels a les persones

**En negatiu:**

- × No volen treballar
- × Impacients, curtpiacistes
- × Individualistes
- × No saben escriure ni comprenen un text
- × Infidels amb les empreses

També coneguts per : Generació Y, del Mil.leni, Einstein... Etc.

**e motiva** La generació NINTENDO: què els ha passat?

**Educació sobreprotectora?**

**Entorn econòmic favorable?**

**Massa videojocs?**

**Costat esquerre del cervell?**

**Cap de les anteriors?**

**e motiva** La generació NINTENDO: què hi podem fer?

**Ja no hi podem fer res.**

**Ens hi hem d'adaptar!**

**(primer conèixer i entendre, després cadascú ha de trobar la seva manera)**

- ✓ No hi ha "por" a deixar la feina
- ✓ O estan motivats, o se'n van (hi ha exemples d'absentisme 0 i rotació > 20%)
- ✓ Encara que estiguin a gust i motivats, potser també se'n van ("no em vull casar!")

- ✓ Implicats, però fins a cert punt
- ✓ Els incentius a llarg termini, perden efecte
- ✓ ...

**e motiva** La generació NINTENDO: una reflexió per a un futur no molt llunyà

**Com impactarà la crisi econòmica en aquesta generació?**

- ✓ Aprendran que no tot és fàcil, però ...
- ✓ També aprendran si el compromís val la pena!

... i potser avui no marxaran però estarem creant bombes de rellotgeria !

**Què passarà quan ells manin? ...**

e motiva Anem a la pràctica ...



**Què podem fer per potenciar el compromís en temps de crisi?**

e motiva Gestionar el compromís en temps de crisi

**1\*** **ESTRATÈGIA I POLÍTQUES EMPRESARIALS**

*El que no sap on va, segur que acaba en un altre lloc*

Marqui un rumb clar	→	Ningú pot sentir-se compromès amb un projecte empresarial erràtic o sense rumb
Prengui decisions	→	La gent necessita saber que la empresa està en bones mans
Doni sentit a l'acció	→	Esteu posant maons o fent una catedral?
Faci que se sentin importants	→	Digueu-li a cada persona el que espera d'ella i faci-li veure abò que el seu treball aporta al client i al futur de l'empresa

e motiva Gestionar el compromís en temps de crisi

**2\*** **COMUNICACIÓ**

*Les paraules construeixen realitats*

Vetlli pel llenguatge	→	Pensi en positiu i transmeti en positiu Problemes o reptes? Reduir o optimitzar?
Dosi la incertesa	→	Si ho explica "tot" els paraitzarà Si no explica res, no crearà el sentit d'urgència
Comunicació estratègica	→	La informació que fa que hom es senti membre, que forma part, que es compta amb ell
Sense oblidar l'operativa	→	Aquella informació que tothom necessita per fer bé la seva feina

e motiva Gestionar el compromís en temps de crisi

**3\*** **PRESERVI UN ENTORN EMOCIONALMENT SATISFACTORI**

*Aquí estem treballant dur ...*

<p><b>Aquí no tolerarem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'egoisme</li> <li>- L'enveja</li> <li>- El ressentiment</li> <li>- L'arrogància</li> <li>- La desconfiança</li> <li>- L'apatia</li> <li>- Els xafardeigs</li> </ul>	→	<p><b>Aquí promouem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ambició sana</li> <li>- El bon humor</li> <li>- La cooperació</li> <li>- El respecte</li> <li>- La confiança</li> <li>- La calidesa</li> <li>- La gratitud</li> </ul>
--	---	---

**e motiva** I els directius i caps? Un estil de lideratge simple y poderós ...

Defensar i potenciar l'equip

Exigència      Suport      Reconeixement

Digne de respecte professional: competències tècniques o gerencials

Digne de respecte personal: ètica i integritat personal

**e motiva** Dues reflexions per finalitzar

**¡ LA GENT TREBALLA PER DINERS !**

Amb diner podem comprar el temps de les persones ...  
... però la seva motivació, el seu compromís ...

**¡ ENS L'HEM DE MERÈIXER!**

Com a empreses i com a directius  
"Jo posaré de mi, si tu poses de tu"

**e motiva** Dues reflexions per finalitzar  
Les claus de l'acció directiva

**¡ CREDIBILITAT!**

**¡ COHERÈNCIA !**

**e motiva** Les claus de l'acció directiva

**CREDIBILITAT**

**El compromís ben entès,  
comença per un mateix**



### CREDIBILITAT

Ens creiem nosaltres mateixos el que diem?



### COHERÈNCIA

Som coherents amb el que diem? Si diem INICIATIVA ...



## **Una empresa basada en coneixement, camí de futur per Catalunya**

Ana Maiques

Ana Maiques aprofita la seva experiència com a directora de desenvolupament de negoci en una empresa com Starlab per parlar sobre el camí que ha de seguir Catalunya en aquest àmbit. Starlab és una empresa que es basa en la passió i la visió per fer Open Innovation, dos elements que es troben a l'empresa des de la seva constitució.

La directora inicia la seva ponència explicant la seva experiència per poder, a continuació, transmetre als assistents el que n'ha après. En primer lloc explica les característiques de l'empresa, dedicada a la R+D privada, que converteix la ciència en tecnologia de futur. On els científics estan al servei dels clients i transformen la recerca en productes i serveis. Una empresa on l'excel·lència empresarial i científica és al servei dels clients per resoldre els seus reptes.

Amb aquest plantejament, l'empresa ha aconseguit un equip multidisciplinar en fase de creixement, internacional –de set nacionalitats diferents– i amb doctorats. Els ingressos es dupliquen cada dos anys. Han estat guardonats amb el primer «FET project» de la Unió Europea, han rebut el reconeixement de l'Agència Espacial Europea (AEE), han estat la primera empresa de l'estat espanyol en crear un *spin-off* a l'AEE i han rebut el «NOVARE Prize» pel projecte dut a terme a Xile. A més a més, tenen socis i clients internacionals, i han aconseguit generar set patents i crear tre marques.

Un cop feta aquesta dissecció de l'empresa, Maiques enumera les lliçons apreses. Comença parlant dels reptes als quals havien de fer front:

- Buscar fonts de finançament després de la fallida d'Starlab.
- Superar les reticències dels inversors per a finançar un projecte d'alt risc en un context de mala conjuntura econòmica.
- Un sector, el de l'espai, liderat per poques i grans companyies, dificultant l'admissió de nous membres.
- El decalatge entre inversió i retorn en recerca: la recerca requereix temps per convertir les idees en productes mentre que les nòmines arriben al final de cada mes.
- Un mercat i un públic que encara no estava preparat pels serveis d'Starlab.

Però van fer front a aquests reptes gràcies a un seguit de factors d'èxit, com varen ser la seva tecnologia única, la seva creativitat basada en un pensament paral·lel, el reconeixement de clients clau, la globalització del mercat i la qualitat multidisciplinària i compromesa de l'equip. Incidint en la importància del compromís, ja que no és el mateix que la implicació.

A més a més, considera que la cultura de l'empresa també hi ha jugat un paper important, en aquest èxit, i ho desglossa en onze punts:

1. Començar per un problema important real.
2. *Demo or die?*
3. Caminar amb petites passes, però sempre endavant.
4. Treballar dur, ser humil i buscar la perfecció.
5. Adorar la creativitat, la interdisciplinarietat, la qualitat i l'excel·lència.
6. Construir per altres i deixar rastre. Ser concís.
7. Ser honest amb nosaltres mateixos i amb els altres.
8. No treballar sol, ser un equip.
9. Llegir i mai parar d'aprendre.
10. Passar-ho bé: la vida és curta, almenys per ara.
11. Trencar les regles, innovar.

El darrer bloc de la seva intervenció versa sobre què necessitem per al futur. Anima a que recessió sigui equivalent a oportunitat i coratge, a més de coneixement.

Maiques proposa un lema que haurien de seguir totes les empreses: «Posa un doctor a la teva vida». Cal que les empreses tinguin un doctor en el seu equip, un investigador, algú que faci recerca.

També cal passió, il·lusió, flexibilitat i perseverança: no parar mai de «provar». Cal canviar el concepte d'èxit: intentar quelcom fins a assolir els objectius és un procés d'èxit, ja que recompensa els fracassos anteriors. L'intent en si és un símptoma d'emprenedoria, i amb constància s'arriba a l'èxit.

Per aquest motiu és tant important donar suport als emprenedors, una peça molt important de l'engranatge si volem una Catalunya del futur forta i encara industrial. Ara bé, perquè això sigui possible cal canviar el xip en l'àmbit dels tempos: tenir en compte que cal deixar un temps de maduració per a les empreses, com també és important deixar temps perquè el mercat s'adapti als nous productes.

Un altre element que cal cuidar molt, segons la ponent, és el de les patents. Maiques destaca la importància de tenir una tecnologia global patentada.

I, per descomptat, ser fidels a l'art de la innovació. Per a ells, basant-se en tot això dit fins ara, els seus plans són expandir la massa crítica essent tractor de talent, investigar en noves àrees visionàries de recerca i internacionalitzar els seus productes i serveis. A més a més, crear aliances estratègiques amb actors industrials clau en mercats selectes, com també aliances estratègiques amb socis tecnològics.

Per cloure, resumeix l'exposició en tres conclusions. La primera, que les companyies basades en el coneixement són un bon camí per a la Catalunya del futur. La segona, que la ciència pot ser un model de negoci; i la darrera, que això no és ciència ficció i està succeint ara i aquí.



## UNA EMPRESA BASADA EN CONEIXEMENT, CAMÍ DE FUTUR PER CATALUNYA

Diapositives de la intervenció d'Ana Maiques


Una empresa basada en el  
coneixement: camí de futur  
a Catalunya

By Ana Maiques, Business Development Manager


**Starlab**

Starlab

### How did we start?



Passion



Vision

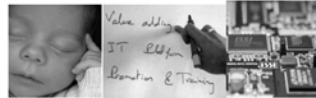
## Why a knowledge based company?

- Open innovation
- Gap between Science and Business
- Room for visionary companies reshaping the future: A company Built to Last



## About Starlab

- A private R&D company turning Science into technologies of the future
- Customer oriented scientists
- Transforming research into products and services
- Scientific and business excellence to solve our client's challenges.



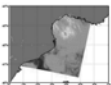
## Space: Earth Observation



- SPACE: Smart new concepts for Earth Observation

### •Earth Observation Services:

- Renewable Energy (wind, wave and solar maps)
- Environmental (oil spill detection, water quality..)
- Water management (snow cover, soil moisture..)



## Applied Neuroscience



- New sensors for brain monitoring.

### •Applications:

- Alertness (drowsiness while driving..)
- Medical (epilepsy, sleep disorders..)
- Brain computer interface (without Mouse or keyboard...)

Starlab<sup>®</sup> Products- Enobio



Wireless Electrophysiology sensor measuring EEG (brain activity) for research purposes.

Starlab<sup>®</sup> Products- Enobio


Product	Wireless	Dry electrodes	Digital electrodes	Wearable
Enobio	👍	👍	👍	👍
Current systems	👍	👎	👎	👍

Usage




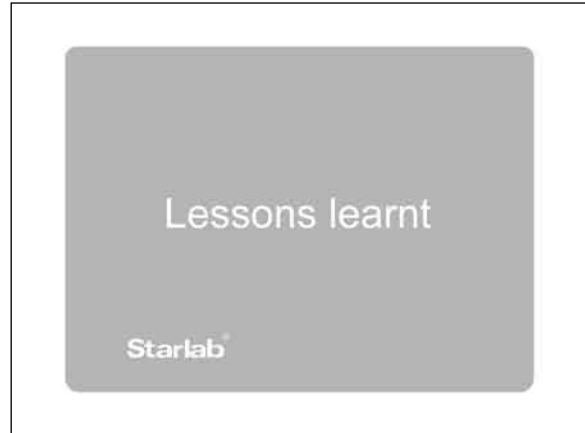
Starlab<sup>®</sup> Products-Oceanpal **Star2Earth**  
Ready for Earth Use

- Provides water state (waves) and water level information without contact with water.
- First units sold through spin-off in the Netherlands
- Installed in La Baells (ACA) water reservoir in Catalonia



Starlab<sup>®</sup> Achievements

- Staff: multidisciplinary, international (7 nationalities), PhDs, and keep on growing!
- Revenues and staff x2 every two years
- Awarded first FET project at EU
- European Space Agency recognition. First Spanish company to create a spin-off at ESA 
- endesa NOVARE Prize for project in Chile (4/12/08)
- International partnerships (Canada, Australia, China, US..) and international clients.
- 7 submitted patents and 3 brands



Starlab<sup>®</sup> Challenges

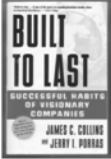
- After Starlab bankrupt, looking for funding
- High risk project, no history! And bad times.
- Space sector: lead by big and few companies, it is hard for them to admit new members...
- Research takes time to turn ideas into products (but payroll is at the end of each month!!)
- We are ahead of time, people & markets may not be ready yet..

Starlab<sup>®</sup> Success factors

- Unique technology
- Creative: lateral thinking
- Key clients recognition
- Global market
- Multidisciplinar and committed team

Starlab®

## Our culture



- 1 Start with a real important problem
- 2 Demo or die
- 3 One little step at the time, but always forward
- 4 Work hard, be humble and seek perfection
- 5 Worship Creativity, Interdisciplinarity, Quality and Excellence
- 6 Build for others and leave a trace. Be concise
- 7 Be honest with yourself and others
- 8 Don't work alone. Be a team player
- 9 Read and never stop learning
- 10 Have fun: life is short, at least for now
- 11 Break the rules. Innovate


**Adhocracy**

What do we need  
for the future?

Starlab®

Starlab®

## RECESSION=OPPORTUNITY



Starlab®

## RECESSION=COURAGE

"The one  
person with courage  
is a majority."

Thomas Jefferson



Starlab®

## Knowledge



Put a PhD in your life!

Starlab®

## Passion

*“Nothing is so contagious as enthusiasm.”*

—Samuel Taylor Coleridge



Starlab®

## Execution

*“This is so simple it sounds stupid, but it is amazing how few*

*oil people really understand that **you** only find oil if you drill wells.*

*You may think you’re finding it when you’re drawing maps and studying logs, but you have to drill.”*

Source: *The Hunters*, by John Masters, Canadian O & G wildcatter

Starlab®

## Flexibility

▪ *“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.” —Charles Darwin*

Starlab® Try, try, try...

■ ***“Reward excellent failures. Punish mediocre successes.”***

Phil Dunphy, Sydney 2008

e motiva Dues reflexions per finalitzar

¡ LA GENT TREBALLA PER DINERS !

Amb diner podem comprar el temps de les persones ...

... però la seva motivació, el seu compromís ...

↓

¡ ENS L'HEM DE MERÈIXER !

Com a empreses i com a directius


“Jo posaré de mi, si tu poses de tu”

Starlab® Our plans

- Expand our critical mass- attract talent
- Invest in new visionary areas of research
- Internationalization of our products and services
- Successful spin-off creation
- Strategic alliances with key industrial players in selected markets
- Strategic alliances with technological partners

Starlab® Conclusions

- Knowledge based companies are a good way to look at the future in Catalonia
- Science can be a business model
- This is not Science Fiction this is happening NOW and HERE!



## **Hewlett Packard, una bona pràctica de globalització**

Ernest sales

Ernest Sales, vicepresident i director general de Hewlett Packard Española, SL per al negoci d'Arts Gràfiques per a EMEA, exposa l'experiència de la seva empresa com a exemple de bona pràctica en el context globalitzat actual, basat essencialment en una deslocalització adequada.

A l'inici de la seva ponència fa una presentació de l'empresa i la seva trajectòria, la qual va néixer el 1985 amb una facturació de 50M\$ i 25 empleats, i actualment factura 1.800M\$ i disposa d'una plantilla de més de 2.000 persones. Són persones de diverses nacionalitats, tot i que el gruix són de nacionalitat espanyola. El nivell educatiu de la plantilla és elevat, ja que dos terços d'aquesta disposa de títol universitari. A més a més, és una plantilla molt jove, ja que l'edat mitjana és de 34 anys.

Un cop feta aquesta breu descripció de l'empresa, explica la seva experiència com a empresa pel que fa a la deslocalització, de la qual se'n poden diferenciar tres fases: la primera la del trasllat de la producció; la segona, la del desenvolupament de capacitats de negoci a nivell global i atraure operacions de servei; i la darrera, la fase de definició del posicionament de l'empresa a llarg termini.

En la primera fase, abans de traslladar la producció van fer una valoració dels costos, de manera que tot i que els costos de distribució pujaven pel fet de traslladar la fàbrica a la Xina, els costos de producció baixaven encara més, de manera que la reducció dels costos totals feien aconsellable la deslocalització.



Sobre la segona fase, Sales explica la seva experiència pel que fa a deixar el centre de negocis a Catalunya, un factor que considera clau. Ho varen aconseguir gràcies a quatre factors:

- Van tenir l'habilitat d'atraure i retenir recursos nadius de 21 de les llengües de la regió EMEA necessàries per donar aquest servei.
- Disposaven de l'experiència, el «know-how» i l'estabilitat socioeconòmica.
- Ser un centre atractiu que serveix com a «show case» per als clients, sent una força tractora de vendes.
- Disposar de costos competitius en front de la resta d'Europa, excepte els països de l'est.

Sobre la tercera fase exposa que han fet un canvi de posicionament, de manera que han passat de «ser millors per iguals» a «ser millors perquè són diferents». A més a més, han establert nexes de connexió amb les universitats, amb altres companyies i amb les administracions locals i europees. Per últim, busquen àrees d'especialització, tant pel que fa a tecnologia com pel que fa a models de negoci.

A continuació transmet unes dades que són molt exemplificadores de quins són els reptes de futur que es comencen a entreveure i el canvi d'escenari internacional. A Xina el 2006 hi havia 600.000 graduats en enginyeria i als Estats Units, el mateix any en tenia 80.000. A banda d'aquesta superioritat numèrica, existeix un avantatge comparatiu pel que fa als costos dels enginyers, que si bé no existeix en el cas d'Estats Units, sí que hi és en el cas de la Xina o de Singapur.

Per concloure la seva ponència, fa unes reflexions sobre la necessitat d'adaptar-se amb una velocitat de canvi adequada, ja que és necessari reciclar-se, educar-se, formar-se i innovar. Essent els països i empreses que es donin a la innovació aquells que fruïran de l'èxit, i com a prova només cal veure que, en el seu moment, els països que varen invertir en mecanització són els que varen triomfar.

En base a la seva experiència empresarial, afirma que contra la deslocalització de recursos humans cal apostar per la localització del valor afegit. I per poder aconseguir això calen incentius. Perquè això sigui possible la llengua hi juga un paper molt important, ja que l'anglès és primordial: no es pot seguir mirant només al mercat català o espanyol, com encara fan moltes empreses del país.

Clou amb una darrera reflexió: «Si un ciutadà del segle XXI viatgés en el temps i visqués al segle XVII, què no faria? Què no inventaria? Quantes coses desenvoluparia? Si ens plantegéssim aquestes mateixes preguntes pel 2008 des de la perspectiva d'una persona del 2150 obtindríem algunes de les respostes que busquem».

## HEWLETT PACKARD, UNA BONA PRÀCTICA DE GLOBALITZACIÓ

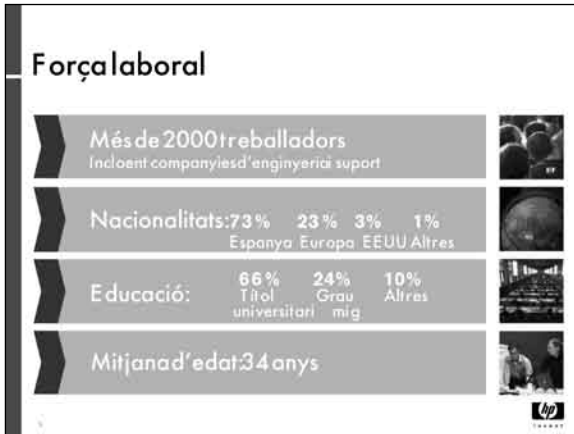
Diapositives de la intervenció d'Ernest Sales



### Agenda

- HP Barcelona:
  - Historia
  - En la actualitat
- La nostra experiència en deslocalització
- Reptes de futur





## La nostra experiència en globalització

Fase 1 Trasllet de la producció

Fase 2 Desenvolupar capacitats de negocia nivell Global, Atracció d'Operacions de Serveis

Fase 3 Definició del nostre posicionament a llarg termini



7

## La nostra experiència en deslocalització

Fase 1 Trasllet de la producció

Fase 2 Atracció d'Operacions de Serveis

Fase 3 Definició del nostre posicionament a llarg termini.



8

## Cost de les impressores

Cost de Producció

95

70

Cost de Distribució

5

10

total

100

80



9

## Costos de fabricació a Àsia



Singapur

80



Malàisia

60



Xina

50



10

## La nostra experiència en globalització



11

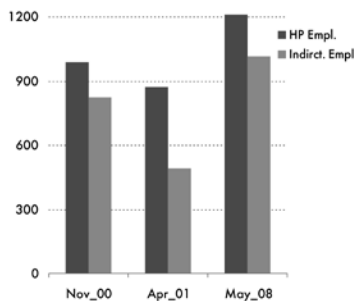
## Operacions de Serveis: atracció

- \* Habilitat d'atraure i retenir recursos nadius de 21 llengües de la regió EMEA necessàries per donar aquest servei.
- \* Experiència, "know-how", estabilitat socioeconòmica.
- \* Un centre atractiu que serveix com a "Show-Case" per als clients. (força de vendes)
- \* Costos competitius en front de la resta d'Europa (excepte països de l'est).



12

## Globalització i impacte en la força laboral



13

## La nostra experiència en globalització



14

## Reptes de futur

### Canvi de posicionament

- De "ser millors per iguals" a "ser millors perquè som diferents"

### 1.- Establir arrels

- Connexió amb les Universitats
- Connexió amb altres companyies
- Connexió amb les administracions locals i Europees.

### 2.- Buscar àrees d'especialització

- Tecnologia
- Models de negoci



15

## Reptes de futur



## Enginyers



Xina: 600.000 graduats en enginyeria



EEUU: 80.000 graduats en enginyeria a l'any 2006



17

## Cost dels enginyers

		Cost Enginyer	Incentius fiscals	Cost net per enginyer
		Milers \$/any		
	USA (Boise)	161	0	161
	Spain (Barcelona)	108	42	66
	Singapore	62	22	40
	China	36	7	29



18

## Cicle de vida



Velocitat canvi – adaptació És necessari reciclar-se, educar-se, formar-se, innovar.

Els països i empreses que es donen a la innovació són les que fruïran de l'èxit. Els que en el seu moment van invertir en mecanització són els que varen triomfar.

Contra la deslocalització de Recursos Humans, localització del valor afegit.  
Incentius.



L'anglès. Centenars d'empreses del nostre país continuen mirant només al mercat català o espanyol.

Reflexió final: Si un ciutadà del segle XXI viatgés en el temps i visqués al segle XVII. Què no faria?, Què no inventaria?, Quantes coses desenvoluparia? Un senyor del 2150 podria perfectament plantejar - se aquestes preguntes si viatgés al 2008.



## 2a TAULA RODONA

# LA INDÚSTRIA CATALANA: COOPERAR PER CRÈIXER I SER PRESENT AL MÓN

### **La indústria: el present i el futur de Catalunya**

Joaquim Boixareu, president de la Comissió d'Indústria i Tecnologia de Foment del Treball i president de Femcat

### **Anàlisi i solucions de la crisi per a les pime**

Antoni Cañete, secretari general de Pimec

### **L'empresa familiar, competitivitat i futur**

Adriana Casademont, vicepresidenta de Casademont, SA

Moderada per **Antoni Soy**, secretari d'Indústria i Empresa del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya

### **La indústria: el present i el futur de Catalunya**

Joaquim Boixareu

Joaquim Boixareu, president de la Comissió d'Indústria i Tecnologia de Foment del Treball i president de Femcat, fa una retrospectiva històrica recordant als presents la història industrial del país i afirmant que la indústria encara és una part fonamental de l'economia catalana. Ara bé, cal fer un canvi de model realitzant *benchmarking* internacional.

Amb FemCat, ells van anar de viatge a Finlàndia per veure com se n'havien sortit de la seva crisi dels anys noranta aconseguint tenir empreses punteres com Nokia. Allà, al preguntar-los com s'ho havien fet, què els recomanaven que poguessin fer, van dir «*Pick up a crisis*». És a dir, els van fer veure que la millor manera per fer un canvi de model i canviar les estratègies existents era patint una crisi, la qual cosa s'havia de veure com una oportunitat per a l'evolució.

A més a més, també els van dir que per a ells va ser clau el pacte públic-privat que es va traduir en un lideratge conjunt, amb un fort sentiment de país com a element cohesionador —destaca el valor econòmic de ser un patriota (*patriots*). De manera que entre ambdós sectors es va realitzar una cooperació basada en la confiança i que va comportar estabilitat.

Un cop sacsejats per la crisi i dut a terme aquest pacte d'estat, es va decidir augmentar la despesa en un 25% invertint en sectors estratègics com la innovació, la internacionalització i l'educació. Peces clau per a l'evolució que s'ha produït en els últims anys a Finlàndia. De manera que es va invertir més en noves indústries que en la indústria tradicional.

Per tant, amb aquesta transmissió de la seva experiència a Finlàndia, Boixareu vol transmetre la importància de la indústria en l'economia d'ahir, d'avui i de demà. Però afegeix que cal que canviem la percepció que es té de la indústria, que actualment considera que s'associa amb una indústria basada en paràmetres del segle XIX, per tant, una marca antiquada i desfasada que no s'adiu al present i encara menys amb el futur que es preveu. És a dir, cal actualitzar la marca «indústria» i fer veure que s'ha evolucionat molt en aquest camp —a pesar que encara queda camp per córrer—, i transmetre que la gran majoria de la indústria és multisectorial, líder, estable, neta, etc.

Boixareu conclou la seva exposició dient que s'alegra que s'hagi fet el Pla Indústria XXI, ja que sembla que es regeix per aquests objectius de canviar la percepció pública de la indústria. Segons ell, el Pla Indústria XXI ha de ser un nou «cant a la indústria».

## **Anàlisi i solucions de la crisi per les PIME**

Antoni Cañete

Antoni Cañete, secretari general de PIMEC, comença la seva ponència parlant sobre les bases poc sòlides que han fonamentat el creixement durant els darrers anys a Catalunya. Creixements reals del PIB de prop del 3,7% que s'han produït a la vegada que la productivitat estava estancada (creixements del 0,1% anual, i creixements negatius en el sector serveis). Un creixement en quantitat però de baixa qualitat. Cañete utilitza la metàfora del creixement recent com una gran festa, de les quals ara n'estem patint les conseqüències: la ressaca. No ens queda més remei que passar-la. Això ens demostra que cal aprendre quina és la nostra tolerància a l'alcohol —que identifica com els excessos especulatiu. En resum, cal saber com es crea riquesa de la mateixa manera que cal aprendre a beure.

Un cop arribats a aquest punt, indica que estem obligats a reinventar-nos, ja que les regles del joc han canviat. És el moment d'escollir si volem una economia productiva o especulativa. Ell aposta per l'economia productiva, evidentment, i afegeix que cal recuperar la cultura de l'esforç i l'emprenedoria, contra la política del subsidi imperant.

Destaca la importància del rol tractor de les grans empreses, que poden actuar com a líders o simplement com un agent més del sistema. En aquest sentit, el rol jugat per Nokia a Finlàndia és clarament diferent del de Telefónica a l'Estat espanyol.

Considera que aquesta reinvençió ha d'estar basada en la formació com a base i una reforma laboral que permeti flexibilitzar el mercat de treball a curt, mig i llarg termini. Com també cal fer unes bones inversions en infraestructures, anant més enllà de les carreteres, i apostant per infraestructures tecnològiques i de telecomunicacions. És a dir, aprofitar per reformular l'esquema d'infraestructures del país. En aquest sentit, recorda l'oportunitat que representa el desplegament de la disposició addicional Tercera de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya.

Cal també una major propensió a la cooperació. L'empresari català té una tendència excessiva a l'individualisme. Es prefereix generalment ser cap de ratolí a cua de lleó, i amb aquesta mentalitat és difícil realitzar grans projectes.

El mercat també ha de facilitar la tasca dels emprenedors. I avui en dia no és així: és més fàcil que una entitat financera concedeixi un crèdit a un funcionari per comprar un aire condicionat pel despatx, que a un emprenedor per obrir un nou negoci.

L'aplicació i el desplegament de la Small Business Act (SBA) a Catalunya pot ser una oportunitat per impulsar noves mesures a nivell europeu que afavoreixin la seva activitat. A Catalunya el paper de la PIME és especialment rellevant: el 99,8% de les empreses, el 80% dels llocs de treball i el 65% de generació de valor afegit.

Antoni Cañete proposa diverses mesures per tal d'esmoreir el xoc i proposa retornar l'IVA, injeccions de liquiditat a través de l'ICO i l'ICF i canviar la llei de morositat. Aquestes són les mesures que ell proposa per parar el cop a curt termini i així poder establir unes bases sòlides a mig i llarg termini.

## **L'empresa familiar, competitivitat i futur**

Adriana Casademont

Adriana Casademont, vicepresidenta de Casademont, SA, comença explicant que la seva empresa és un cas particular, perquè ni és una PIME, ni una gran empresa. A més a més, no han estat de festa durant aquesta època, com deia el Sr. Cañete. Ells són gent d'ofici i gestionen amb marges molt estrets. Tot i així, facturen 17 milions d'euros, essent la primera indústria del sector a Catalunya. Neixen com a petit obrador i han anat reinvertint en la pròpia empresa amb una aposta estable per la innovació.

Casademont, basant-se en la seva experiència dóna un missatge d'optimisme, sempre i quan s'aposti pel risc, com ells van fer invertint en unes instal·lacions de 60.000 m<sup>2</sup>. Ara bé, s'ha de tenir en compte que amb el risc l'has d'encertar, perquè t'hi jugues el perdre-ho tot. A més, proposa que la crisi és un bon moment per conquerir Europa.

Però cal tenir en compte que la internacionalització sempre planteja reptes, com en el seu cas, on la cultura alimentària és diferent en funció del país, sent els productes més coneguts internacionalment el xoriço i el pernil serrà. Ara bé, ells han aconseguit que el 45% de la seva producció s'exporti, amb unes 450 persones treballant a l'empresa i una facturació anual de 100 milions d'euros.

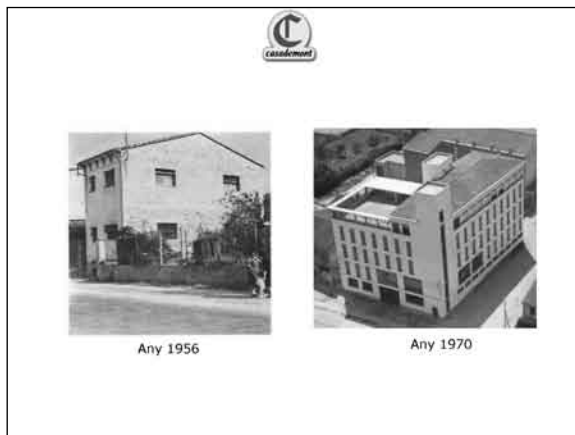
Casademont també parla sobre la clau del futur, la qual considera que es troba en la innovació. I també ens parla de la seva experiència professional sobre el sistema d'assecatge que han inventat amb una aliança entre IRTA, Metalquímia i Casademont.

Per cloure, resumeix que ella aposta pel binomi món-innovació. I afegeix tres petits missatges complementaris:

- Que cal reforçar allò que representa l'agència ACCIÓ, en el seu missatge essencial: innovació i internacionalització.
- Que per internacionalitzar s'ha de tenir en compte la cultura on estem venent, com per exemple ells, que fan menjar halal per vendre a l'Àfrica i pels africans que viuen i treballen a Catalunya.
- Estar amatent de quines són les noves tendències en el camp de la salut i l'alimentació, que són plenament integrables en un sector tradicional com el dels càrnics i embotits.

## L'EMPRESA FAMILIAR, COMPETITIVITAT I FUTUR

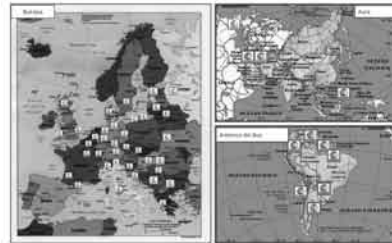
Diapositives de la intervenció d'Adriana Casademont







Any 2008



Export 45% a 50 países a 5 continents



## CASADEMONT EN XIFRES



**Instal·lacions:** 60.000 m<sup>2</sup> 2 Plantes de producció, 5 Unitats de Fabricació  
(Cuits - Fiambres - Curats - Llescats - Pernil Curat)

**Equip Humà:** 450 persones.

**Facturació 2007:** 100 milions d'euros

**Producció Total:** 30.000 tones any  
- Producció embottits curats: 13.000 t any  
- Producció embottits cuits: 17.000 t any  
- Producció embottits llescats: 12.500 t any  
- Producció planta pernils: 325.000 Pernils curats

**Exportacions:** 45% de la producció total (previsió d'arribar al 50% en 3 anys) a més de 50 països dels 5 continents



## La Clau del Futur : *INNOVAR*

### INNOVACIONS INDUSTRIALS

MK11 - Innovació producte llescat - Baliança amb Proveïdor - Robotització del Procés.

QDS - Nou sistema d'assecatge embotit - Trialiança IRTA/METALQUIMIA- (assecatge de 6 setmanes a 24 hores)



MK11



QDS  
PROCESS



## INNOVAR PEL CONSUMIDOR



Gamma Tradicional -Innovació-  
Fueis amb Gustos



Gamma Precuinats -Alta cuina-



Gamma Salut -Funcional-



Gamma Al Kati  
-amb certificació Institut  
Matul-



## FENT CAMÍ CAP EL FUTUR...

Amb les persones: Talent + Coneixemet + Implicació + Motivació = VALOR EMPRESARIAL







## CONFERÈNCIA **LA IMPORTÀNCIA DE LA INDÚSTRIA A CATALUNYA**

**Josep Huguet, conseller d'Innovació, Universitats i Empresa**

És un plaer acompanyar-vos en aquesta jornada d'economia, que ja és un clàssic de la Fundació Josep Irla, amb una presència notable de gent del sector de la indústria i empresarial.

Teníem ocasió, ahir mateix al matí, juntament amb la Cambra de Comerç i Foment —col·laborem amb tothom— de presentar una campanya que es diu «Indústria 21». I encaixava perfectament com a pròleg d'aquesta jornada d'avui. Aquesta jornada d'avui parla de Catalunya, un país industrial ara més que mai.

Aquest matí, també en un altre escenari, en la presa de possessió del rector de la Universitat de Barcelona, amb uns grups d'estudiants que qüestionaven el procés de vertebració de l'espai europeu d'educació, he volgut remarcar que el país, Catalunya, i Europa en general, estan al davant d'un repte importantíssim. Estem davant d'una crisi global. La primera gran crisi global que farà que res no torni a ser igual després d'aquesta crisi. A Europa estàvem acostumats a un nivell d'estat

del benestar i a un lideratge mundial de sectors productius, conjuntament amb els Estats Units i el Japó. Aquesta segona qüestió ja no serà així. El que es veia com un moviment a mitjà termini, a causa de l'acceleració de la crisi, acabarà sent una realitat de forma molt més immediata. El món, com diuen ja molts experts, naixerà multipolar després d'aquesta crisi. Anem cap a un model de món de diverses potències industrials i econòmiques, on ara n'hi ha només una o dues. D'altra banda, a conseqüència d'això, Europa, i Catalunya en el si d'Europa, té l'obligació més que mai de fer els deures per tal que en aquest nou escenari no en surti en una situació pitjor de la que ha entrat. Si no som capaços de fer una transformació d'una economia tradicional a una economia del coneixement i de la creativitat, podem posar en risc l'actual estat del benestar.

Però és evident que en qualsevol cas aquesta transformació ha de tenir de protagonista la indústria. Algunes dades que presentava ahir precisament el secretari d'Indústria, Antoni Soy, reflectien clarament com el sector industrial tradicional de Catalunya té un pes considerable en la generació del valor afegit brut nacional. Per tant, continuem sent un país industrial. Algunes teories que als anys 90 donaven per fet, simplificant molt, que entràvem en una era postindustrial i de serveis, crec que toca revisar-les. Per això em vaig atrevir a dir ahir que havíem de passar del concepte postindustrial al concepte de societat neindustrial, com reflecteixen alguns mitjans avui. I aquesta neoindústria és una nova concepció de la indústria basada en el talent, la transferència de ciència i tecnologia. Una concepció de la indústria on veurem poques, per no dir cap, xemeneia. Una indústria cada cop més neta. I ho dic en un escenari amb una fundació vinculada a un grup d'esquerres i ecologista. Però és que l'ecologisme ha de ser sostenible, també. I sostenibilitat vol dir que cal garantir el desenvolupament integral del territori. Si un territori no té capacitat de desenvolupament integral, de fet, no hi ha sostenibilitat humana sobre aquell mateix territori. Venim d'agressions importants al medi ambient, i calia una dosi important de sensibilització, però crec que ara cal trobar un punt mig: sense perdre cap dels valors ambientals, hem de recordar que un país no funciona si no hi ha producció de béns i serveis. Si no exportem, no ingressarem. Si no ingresem, l'estat del benestar que tenim se'ns ensorrarà. I, per

tant, quan algunes administracions locals defensen els seus ciutadans només en la seva vessant de residents i no pensen en aquests mateixos ciutadans com a treballadors, estant fent un mal servei al país. Perquè no es pot tenir tot. No es poden tenir serveis de socialdemocràcia avançada sense la indústria i la tecnologia de la socialdemocràcia avançada, que en té molta. I si no, mirem el posicionament de països com Suècia o Finlàndia, i altres. No es pot tenir una cosa sense l'altra, amb tots els condicionants, que la indústria cada cop compleix més.

Això també els ho deia als industrials. Per això, les empreses s'han d'ensenyar. Transparència. No tenim res per amagar. Són indústries netes. Altament tecnològiques. Visitables. Algun diari ho ha agafat. Turisme, sí, home; turisme, és clar que sí. No només hi han d'anar els grups d'escolars i els de l'IMSERSO a veure alguna fàbrica. S'han d'obrir a tothom. No pot ser que turisme industrial vulgui dir el museu industrial. No. La indústria està viva. Els centres tecnològics estan vius. Només cal travessar els Pirineus per veure com França converteix els nuclis tecnològics en atractius per a la ciutadania. Per tant, aquí hi ha una responsabilitat important també per part de l'empresari d'obrir les fàbriques a la ciutadania. I jo em comprometo des de l'àrea que comparteixo, Indústria i Turisme, a fomentar això. L'any que ve serà una de les prioritats. Aquesta és la manera de mentalitzar la població de què s'hi està jugant allà i de la importància que té el que s'està fent entre aquelles parets. Per al conjunt del país. Des del punt de vista tecnològic, des del punt de vista de llocs de treball importants.

Però hi ha un altre element que el xoc global ens posa sobre la taula. Ho deia Gary Hamel en la trobada d'Interacció i algun altre guru dels que tothom mira en moments com ara l'actual, de crisi global. Tenim al davant globalment un problema de xoc, no de civilitzacions que deia ell, sinó de xoc entre els models basats en la democràcia i els basats en la dictadura. Aquesta crisi econòmica és més que econòmica: és de model de societat. Estem demanant la multilocalització de les empreses catalanes i europees, tenint en compte que una part d'aquesta multilocalització es produeix en països precisament no democràtics. Sobre la taula tenim si el món acabarà estant controlat per països autoritaris, perquè són els que

controlen els recursos naturals i la producció i l'estalvi, o al món hi ha d'haver una aliança entre les democràcies americanes, europees, l'Índia com a aliat democràtic de la batalla entre la democràcia i l'autoritarisme. I aquí haurem de fer una reflexió: si s'hi val tot, si s'hi val a invertir indiscriminadament en llocs on no hi ha democràcia. O si caldrà prioritzar els llocs on hi ha democràcia. I caldrà que Europa busqui els seus aliats. També en alguns països islàmics democràtics, que n'hi ha. Hi ha d'haver un cinturó democràtic capaç de fer front al bloc de les autocràcies. Aquest és un problema que tenim. Però d'aquí se'n deriva un altre, com deia Hamel. Diverses dades demostren que la majoria de treballadors van a les empreses desmotivats. Que del treballador se'n treu poc. Perquè bàsicament se li demana disciplina, esforç i continuïtat en el treball. En el camp d'aquestes habilitats mínimes, guanyen òbviament la partida les dictadures, on no hi ha ni drets socials ni drets ambientals. On poden guanyar les empreses occidentals la partida? Fent participar els treballadors en l'empresa. Les experiències cooperatives en són un bon exemple.

I això ens ho deia Hamel, un home que és un guru de l'economia de mercat. La democràcia ha d'entrar a les empreses. I quan els treballadors s'impliquin en l'empresa, trauran el millor de si: que és la creativitat, que és la iniciativa, que és la passió per l'empresa. I aquí sí que guanyem la partida a les autocràcies i a les dictadures, i a les empreses que treballen en condicions esclavistes. Aquest és el repte que tenim al davant. És un repte de canvi de civilització. Tots hem de fer deures, l'administració inclosa.

Ho deia abans. S'ha acabat posar obstacles sistemàtics, burocràtics a la instal·lació d'empreses. Publicarem un manual de bones pràctiques dels ajuntaments. La Generalitat no té competències, però publicarem un manual de bones pràctiques per identificar quines són les millors pràctiques municipals pel que fa a la seva relació amb el món de l'empresa.

Cal crear models d'actuació correcta. En la reindustrialització necessària del país, hem de posar-nos-hi tots: empresaris, administracions, universitats també; on hi



ha una gran part de la ciència, però encara poca transferència. I ho deia avui a la presa de possessió del nou rector. La universitat avui té un deure afegit als que tenia. Té l'obligació de formar professionals que ens generin ocupació. És un deure que ja tenia, però ara és més necessari que mai. Els recursos públics poden i tenen el dret d'orientar l'acadèmia i la ciència que es fa a la universitat en una línia de retorn ràpid a la societat, de retorn social, en forma de gent preparada per estar al davant d'empreses privades i públiques, en forma de ciència que és capaç de transformar-se en patents. I a les empreses jo els demano també que estiguen a sobre de la universitat, i us hi ajudarem. Quan hem pactat el Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació, l'anàlisi era clara: un dels problemes grossos que tenim aquí no és que tinguem poca ciència —perquè en tenim una molt bona base— sinó que pràcticament no hi ha transferència. Per tant, tots plegats ens hem de proposar de posar-hi remei. Ho farem des d'ACC1Ó, ho farem des dels agents de suport públic a la recerca, però les patronals i els empresaris individualment han d'estar a sobre de la universitat, a sobre dels centres de recerca, treballant plegats. Ho treballarem a través dels clústers, crec que és una metodologia bona.

Quan fa sis mesos vàrem estar a Israel, amb dues delegacions, una de TIC i una d'aigües, ens vàrem emportar centres d'investigació universitaris, centres tecnològics i empreses. I és a partir d'aquesta promiscuïtat, entre el que fa la recerca més bàsica fins al que està fent producte de mercat, que podem ajudar a dimensionar una sèrie d'àrees on no deixarem de créixer. Vull donar un missatge d'optimisme. Tot i que també cal parlar dels efectes de la crisi, que afecta de manera especialment severa a uns quants sectors. Sectors que només estan tocats per raons conjunturals, però que estructuralment, si fan els deures bé, i això vol dir innovar i internacionalitzar, no tenen sostre.

Reprenç el tema de les aigües, el problema de l'aigua és un problema de la humanitat. L'escassetat d'aigua. El reciclatge d'aigua. Especialment a la Mediterrània, l'Àfrica, l'Àsia, Aràbia... Catalunya té gent preparada per a això, i la quantitat d'inversions, moltes d'origen públic, que es fan i es faran els propers anys en aquest àmbit, és ingent. Poso un exemple de la necessitat d'inversió d'infraestructures

que té bona part del món on els catalans podem vendre el nostre coneixement i expertesa al món. En més d'una missió internacionalitzadora ens n'hem adonat de la sorpresa que genera a altres països la qualitat de molts dels nostres productes i serveis. Un símptoma inequívoc que encara no ens hem «venut» prou al món. I quan hi ha concursos i licitacions públiques encara es presenten pocs catalans. Des de fora se'ns veu com bons gestors de ciutats, ens diuen que som uns experts «city managers». Tenim empreses de gas, tenim empreses d'aigües, empreses hospitalàries, de ferrocarrils, de metro, arquitectes de renom, constructors, que passen per uns moments de cert estancament, però que encara se'ls hi poden presentar oportunitats al món perquè l'evolució del negoci de la construcció és més positiva a altres llocs. Aquest és un paquet important. A Catalunya, si se li donés l'oportunitat d'entrar en països emergents on fabriquen ciutats del no-res —en zones desèrtiques o a la Xina on es planifiquen nous models de ciutat sostenible—, estem preparats per participar i liderar totes les fases i facetes del seu disseny i implementació. En sabem i podem, però ens ho hem de dir a nosaltres mateixos.

Per tant, els reptes globals són una oportunitat per a la indústria catalana en el sentit ampli d'indústria, òbviament, indústria més serveis de la indústria, per sortir al món i guanyar. Perquè l'actual crisi passarà. Tardarà un any, dos, tres o quatre, però passarà. La globalització és irreversible. I el que hem de fer és governar aquesta globalització per no sortir-ne perjudicats en benefici d'un món més democràtic, que no posi en risc l'estat del benestar i on el nostre país surti per la banda alta. I només sortirà per la banda alta si ha fet els deures implusant un canvi de cultura industrial: una neoindustrialització basada en el talent i la recerca.

Òbviament, ara dir això, en el moment de severa crisi econòmica en el que estem immersos, pot semblar una mica visionari. Certament pot semblar-ho, però és que l'única manera de sortir d'un túnel és mirar què hi ha a l'altra banda, perquè sinó és fàcil estavellar-se contra les parets. Per això és imprescindible fer reflexions a mitjà termini. En bona part, el Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació que alguns de vostès han signat vol això, una mirada cap al 2020:

*Catalunya 2020, pol de coneixement de la Mediterrània.* I aquesta és la nostra visió de país que tenim.

Ens cau una crisi forta, accelerada per les components financeres i immobiliàries. És lògic i comprensible que molts treballadors, empresaris i autònoms estiguin passant per moments molt difícils. Moments que generen nervis i preocupacions lògiques, que ens exigeixen estar al seu costat des del Govern. Però és just formular-se la pregunta: on és la política industrial? La política industrial no es fabrica en mesos o en anys, respon a una planificació estructural. Cal ser especialment crítics en aquest sentit. De la mateixa manera que he dit que aquest Govern va tenir una herència positiva en la política científica, a partir de les tasques engegades per Mas Colell —com el programa ICREA—, les polítiques de transferència que ens vam trobar no eren bones. Els programes de captació de talent i de centres de recerca autònoms, herència de Colell, sí que ens han donat importants resultats a Europa, de manera que en el mapa europeu, a l'European Research Council, Catalunya hi surt com un nòdul important de ciència. Al mateix nivell que Israel a l'altra banda de la Mediterrània, i només superat en dimensió per regions més septentrionals de París.

Pel que fa a la transferència, Catalunya tenia només sis centres tecnològics, molts d'iniciativa privada amb molt poc suport públic, sobre el total de seixanta-set d'homologats a l'Estat. Per tant, el 10% tenint en compte que Catalunya representa el 21% del producte interior brut industrial. Una desproporció excessiva. No es va fer una bona política de transferència. I la intentem compensar, però això no es fa en mesos. En aquests quatre últims cinc anys s'ha posat en marxa el Centre Tecnològic de les TIC al 22@, el centre de la transformació de carnis a Girona, CEMTA, s'està encara en fase d'engegar el Centre Tecnològic de la Química, al costat de l'Institut de la Química, d'en Josep Maria Pericàs a Tarragona. S'ha posat en marxa o s'està iniciant el Centre Nutrició i Salut de Reus. S'ha creat fa dos mesos l'Institut de l'Energia Aplicada, que anirà al 22@. Cinc centres tecnològics en una legislatura contra sis en vint anys. Però no podem pretendre que aquests resultats siguin immediats. Posar en marxa un centre tecnològic, començar a buscar

projectes, perseguir els clústers, no és fàcil. Però la nova política industrial passa necessàriament per aquí. Com ho és el mateix Pacte per a la Innovació, no ens enganyem. Focalitzar que la recerca passi a la indústria és fonamental. Però això són activitats estructurals que s'havien de fer amb crisi o sense crisi. I estàvem treballant amb clústers, gràcies a l'acord estratègic que es va muntar en l'àrea tèxtil, la moda, l'àrea d'electrònica, l'electricitat i a l'àrea d'automoció on, concretament des del COPCA —ara ACCIÓ— es van fer sengles plans d'internacionalització que s'estan desplegant.

S'està avançant en converses des de la Secretaria d'Indústria, s'està fent una labor molt important i discreta amb les dues empreses principals de Catalunya per impulsar un pla de xoc per a l'automoció.

Som conscients que algunes mesures que ens han d'ajudar a sortir d'aquesta crisi no depenen de nosaltres, són mesures que depenen de l'Estat espanyol. Tot el que té a veure amb la liquiditat, amb algunes mesures fiscals, amb algunes mesures laborals, amb el canvi de model del subsidi d'atur, que crec que s'haurà d'abordar si hi haguessin uns segons pactes de la Moncloa, que desitjaria que hi fossin... Hauríem d'acostar-nos al model de subsidi nòrdic, es cobra per buscar feina o formar-te, si estàs a l'atur sense fer res més, deixes de cobrar. La formació continuada és un tema de responsabilitat de sindicats i patronals. No pot ser que sigui tan ineficient, tan desviada, de les seves finalitats. Això, o ho abordem ara que hi ha crisi o no ho abordarem mai. Però, lamentablement, les competències no les té Catalunya, les té l'Estat. Per tant, hem de fer arribar una carta als Reis, de manera que el govern Zapatero assumeixi aquests canvis estructurals i no simplement es limiti a fer mesures cosmètiques o mediàtiques. Per tant, aquest és un primer paquet. El pla de xoc té molt a veure amb mesures que depenen de Madrid. On podem treballar més, nosaltres? Doncs en el pla de transició i en el de mitjà termini. I aquí és on estem treballant. S'hi està treballant des de la Secretaria d'Indústria: plans pilot de suport a l'automoció, per ajudar a fer canvis en la productivitat, canviant la gestió, canviant els processos; línies d'incentius per a noves maquinàries. Treballant al costat de les empreses de sectors auxiliars i de components.

Des d'ACC1Ó, què estem fent? Estem treballant en tot el clúster, en les línies que en diem nova oportunitat de negoci. Algunes empreses les han fet servir. Lamentablement també he de dir que a vegades la gent, en general, és una constant humana, només crida a Santa Bàrbara quan trona. Moltes empreses no han replantejat el seu model de negoci —cercant nous mercats o sectors d'activitat— fins que potser ja era massa tard. És evident, per exemple, que les indústries auxiliars o de components que estan més multilocalitzades ho estan passant malament, però globalment són sòlides, perquè de cotxes tots sabem que a la Xina, a Turquia i a aquests països se'n produeixen i se'n podran produir. Perquè malgrat la parada provisional que hi ha, l'accés al consum de milions i milions de persones anualment és imparable. L'aparició de capes mitjanes que accedeixen al consum d'electrodomèstics i de cotxes utilitaris és imparable. Per tant, el qui està posicionat allà, per vendre components i fa d'auxiliar de fàbriques situades en aquests mercats va bé, encara que aquí li toqui reestructurar. I reestructurar aquí potser vol dir canviar de sector, i a això és al que estem ajudant. Alguna indústria de l'automòbil ha començat a derivar cap a l'aeronàutica, d'altres cap als trens, d'altres cap a les energies alternatives, d'altres cap a l'instrumental mèdic, d'altres s'estan plantejant el reciclatge, que inevitablement arribarà. Si sabem trobar nous mercats i nous sectors, fins i tot les indústries en aquests moments xocades poden tenir alternativa, evidentment amb algun suport financer extern i aprofitant el seu *saber fer*. Ajudarem a fer plans de viabilitat a empreses. Aquesta és la línia de treball que estem precisament posant en marxa des de la Secretaria d'Indústria, des del Govern de Catalunya.

Necessitem, això sí, que aquestes mesures més urgents de tipus fiscal i financer l'Estat les adopti amb certa celeritat. És positiu que Brussel·les hagi obert la línia de l'endeutament i del dèficit, era una condició necessària. En aquesta etapa, sense que les administracions tiressin el carro de la inversió, comportaria un problema seriós. Lamentablement, Brussel·les, em temo que poc més enllà anirà. Hi ha interessos estatals, nacionals, que estan per sobre dels interessos comuns, i la prova és que quan s'intenta fer un fons de rescat europeu, sempre acaba en

negativa i que cada Estat s'espavili. Si l'Estat espanyol no pot esperar que Europa faci més coses, cal que prengui la iniciativa. Ha de prendre les regnes: si en un moment es va ajudar —de forma de vegades jo penso absolutament agònica i poc útil—, sectors com ara el del carbó o les navilieres, ara arriba el moment de donar suport a l'automoció. El que implica una política també sostenible: que s'injectin recursos on hi ha solvència, on hi ha pla de transformació, on hi ha pla de reestructuració. I això és el que cal reclamar a l'Estat, que és qui té els majors mitjans econòmics.

I acabo per on he començat. Catalunya, un país industrial més que mai, evidentment, sense aquesta indústria, sense el *know how* industrial, sense el saber fer d'aquest país, no mantindrem el nivell d'estat del benestar. Per tant, hem d'apostar, i ho hem de fer des de tots els fronts i totes les bandes, per una economia industrial, neoindustrial, altament tecnològica, molt a prop de la universitat i que sigui capaç de donar aquest valor afegit per salvar el model de societat democràtica i del benestar que és Europa.

I l'Estat no està al marge d'aquesta operació, a les administracions públiques la dicotomia s'ha acabat. Certes alegries ultraliberals han caigut en bloc, de cop, perquè l'economia global, i mirem sinó els casos d'èxit, des de Finlàndia fins a Singapur, són estats que han fet reflexions estratègiques al costat de les empreses i al costat de les universitats —el que coneixem per la triple hèlix. Per tant, se supera la dialèctica públic-privat. Les estratègies són de territori, i això requereix una sintonia a fons entre les administracions públiques i els empresaris privats, i els que posen el talent, que són les universitats. I per tant, són estratègies mixtes. No és per fer autarquia, tot i que jo insisteixo, en el cas de l'automoció, calen alguns anys de proteccionisme per tal de poder pilotar la transició cap als nous sectors. Però, dit això, no és per tancar-se que hi ha aquesta aliança, és perquè el test el posa el mercat global. Ens hem d'aliar per demostrar que som bons en ciència internacional, que som bons en productes i béns i serveis a escala internacional, i que la nostra gestió de l'estat del benestar és exportable i se'n pot derivar negoci i a la vegada està contribuint al desenvolupament de països que ens

ho demanen. Per exemple, a cada país que anem ens demanen *know how* turístic, perquè sabem què s'ha de fer —i fins i tot què no s'ha de fer— en negoci del sector turístic, però encara hi ha pocs empresaris del sector internacionalitzats. Per tant, els haurem d'agafar de la mà, perquè les oportunitats són immenses. Com es fa el turisme rural al Brasil —on no n'hi ha—, o a l'Àfrica central, com es fan els *resorts* arreu, com es fan les rutes culturals? Una gran part dels mercats turístics mundials ho desconeixen. Això és un exemple que podem contribuir al desenvolupament a través de la cooperació, no de la caritat. Es tracta d'accions cooperatives amb un benefici mutu: guanya el lloc on anem a invertir, i guanyem nosaltres, perquè per això invertim i en traiem algun rendiment.

Aquest és el nou paradigma. Col·laboració pública-privada, col·laboració universitat-empresa-administració. El llistó ens el posa el mercat global. En definitiva, aquest és el que ens marca qui és bo i qui no és bo.

I acabo. Tot això, preservant, i aquí sí que haurem de fer una certa aliança, el model de societat establert, que creiem que és el millor. Si més no creiem que és el menys dolent: la societat democràtica i l'estat del benestar. Podem passar el test si aconseguim que en pocs anys tot el món jugui amb les mateixes regles del joc. Vol dir les mateixes regles homologables. Ja sabem que tot té un temps, condicions laborals, condicions democràtiques, condicions ambientals... I si és així, i hi ha una aliança entre els europeus i els països democràtics, crec que cal esperar que després d'una crisi forta, la primera gran crisi de globalització, vingui la globalització del talent i la globalització de la democràcia i de l'estat del benestar.

Sóc optimista.

Moltes gràcies.

**FUNDACIÓ**



**JOSEP IRLA**

DEBATS SOCIOECONÒMICS 5