

Política de Clústers de la Generalitat de Catalunya

Índex

Origen i evolució de la política de clústers a Catalunya

Alineament amb la Unió Europea

Objectius i posicionament de la política de clústers

L'instrument per a desplegar la política de clústers: el Programa Catalunya Clústers

Conclusions

Origen i evolució de la política de clústers a Catalunya

Per política de clústers entenem un conjunt de mesures de suport públic que tenen per objectiu reforçar la competitivitat de les empreses, especialment les pimes, mitjançant un marc de treball que utilitza la metodologia clúster com a eina per identificar i implementar iniciatives de reforç de la competitivitat per un determinat conjunt d'empreses amb reptes estratègic similars.

Catalunya va ser un dels territoris pioners a nivell internacional en dissenyar i implementar iniciatives de millora de la competitivitat utilitzant els clústers. Les tres dècades d'experiència continuada han tingut des dels inicis, l'any 1992, l'objectiu essencial de millorar la competitivitat empresarial entenent el clúster com una eina i no pas com a un objectiu.

Els orígens d'aquesta metodologia els trobem el 1990 quan el professor de la Universitat de Harvard, Michael E. Porter, publicà *The Competitive Advantage of Nations*, llibre que va obrir la porta a la utilització dels clústers com a eina de política pública per al reforçament de la competitivitat. Catalunya va ser un dels primers llocs al món en utilitzar aquest enfocament basat en enfortir la competitivitat d'un territori mitjançant la millora de l'estratègia de les empreses i de l'entorn en el qual operen. Aquest esforç i la metodologia original que es desenvolupà a Catalunya va ser reconegut pel mateix Michael Porter en la seva obra *On competition* (HBS publishing, Boston, 1998). Finalment, la trajectòria de Catalunya en l'aplicació de la política de clústers ha estat recentment objectiu d'un cas d'estudi per part de la universitat de Harvard (veure Christian C.M. Ketels, *Three decades of cluster policy in Catalonia: what's next?*, HBS 724404-PDF-ENG, 2023)

La primera fita de la metodologia clúster al nostre país fou un estudi inicial sobre *Els Avantatges Competitius de Catalunya* (1992), a la que van seguir, l'any següent, les primeres iniciatives enfocades al desenvolupament de microclústers (Moble de la Sénia, Pell d'Igualada). Després d'una primera etapa centrada en clústers amb un fort arrelament local/comarcal i una definició sovint "estreta" del negoci (els anomenats "microclústers"), s'ha evolucionat cap a un model basat en iniciatives de tipus més transversal, d'àmbit territorial més ampli (Catalunya) i definides no només al voltant d'una cadena de valor tradicional sinó que també d'un mercat final, una opció estratègica o una base tecnològica comuna. Des del 1993 s'han realitzat més de mig centenar d'iniciatives de reforçament de la competitivitat en clústers amb diferents formats i enfocaments. Tanmateix, tres elements essencials ja presents als inicis de la política de clústers s'han mantingut inalterats, representant els pilars clau d'aquesta metodologia de treball.

En primer lloc, la combinació d'anàlisi estratègica i procés de canvi. És a dir, la utilització d'una metodologia original que comença amb un diagnòstic del clúster des d'un punt de vista estratègic i competitiu però que, lluny de quedar-se en un mer estudi, tot seguit es tradueix en accions i iniciatives aplicades als actors principals de l'economia productiva, les empreses. En el primer llibre que recull l'experiència pràctica de la Generalitat en l'aplicació de la metodologia clúster, *Canvi Estratègic i Clústers a Catalunya* (Conejós et al., 1997), ja es definia una metodologia específica i original que combinava aquest dos elements i que es desenvolupava en tres etapes seqüencials: la definició dels reptes estratègics del clúster, el consens sobre una visió de futur

que impliqués un canvi estratègic i la determinació d'unes línies d'actuació concretes a implementar per anar en aquesta direcció. Aquesta manera d'actuar implica la necessitat de conèixer en profunditat un determinat negoci/clúster (tant des del punt de vista quantitatiu, com sobretot qualitatiu) abans de començar a implementar accions i projectes, i fa que cada iniciativa de clúster sigui única, tot i que, com veurem més endavant, es desenvolupin totes elles en base a un marc conceptual comú. En l'aplicació d'aquesta metodologia juguen un paper primordials les eines d'anàlisi competitiva a nivell de negoci com la cadena de valor, el diamant i les cinc forces que juntament amb altres permeten definir la posició competitiva d'un determinat clúster o negoci.

El segon element troncal és, com ja s'ha anticipat, la focalització en el canvi estratègic. El posicionament estratègic és un factor clau per a la competitivitat d'una empresa i la definició d'una estratègia clara i coherent amb les tendències de mercat d'un determinat negoci té una importància cabdal per a la seva competitivitat. El clúster representa doncs un entorn ideal (i més eficient) per identificar nous models de negoci, analitzar el posicionament estratègic dels diferents competidors i implementar projectes, tant a nivell individual com col·lectiu, que permetin a les empreses canviar la seva estratègia en la direcció adequada.

Finalment, les polítiques de clúster, incloent el cas de Catalunya, tenen en la col·laboració públicoprivada un element imprescindible. De fet, malgrat el clúster és sovint present en un territori per raons lligades a la seva història econòmica, la iniciativa de posar en marxa un procés de reforçament de la competitivitat a nivell clúster prové majoritàriament de l'administració, de manera proactiva i no com a resposta a les reivindicacions d'un col·lectiu sectorial. En el cas de Catalunya aquest lideratge s'ha exercit majoritàriament per part del Govern de la Generalitat, en concret des de la seva agència per a la competitivitat de l'empresa, ACCIÓ. Després d'un inici caracteritzat per l'impuls públic cal donar pas a la iniciativa privada, articulada mitjançant una organització (habitualment en forma jurídica d'associació empresarial, tot i que amb un posicionament, missió i governança específics) que disposa d'un equip especialitzat liderat per un gerent que internacionalment s'anomena *cluster manager*.

Aquests tres elements, distintius però no exclusius, de la política de clústers a Catalunya, representen la base d'un marc metodològic més ampli que s'ha anat construint i modificant en les últimes tres dècades. Alhora, esdevenen els eixos centrals del Programa Catalunya Clústers, creat el 2014, que recull tota l'experiència de treball dels anys anteriors i formalitza un esquema de funcionament de la política de clústers al nostre país amb l'objectiu principal de donar un marc més estable i consistent a la política de clústers i racionalitzar l'ecosistema de les organitzacions clúster presents a Catalunya.

Respecte a l'evolució conceptual, com s'ha comentat anteriorment, un dels canvis essencials del model actual de clústers respecte al precedent gira al voltant de la definició de les iniciatives, ja que, fins al 2009, la gran majoria de les mateixes tenien com a àmbit d'actuació el "microclúster", és a dir, un segment econòmic "estret" (joguina de fusta, moble domèstic, joieria) ubicat en una petita part del territori de Catalunya mentre que, des de llavors, el criteri de selecció és, majoritàriament, l'opció estratègica o el mercat final i, a més, s'amplia l'abast geogràfic a tot el país. El canvi implica, per exemple, transitar d'iniciatives com ara la relacionada amb les empreses de gènere de punt a la comarca del Maresme a iniciatives relacionades amb les empreses de la

cadena de valor de la moda a Catalunya o endegar el KID's Clúster, iniciativa que engloba empreses que treballen produint béns o serveis per als infants, des de productes alimentaris, editorials, cosmètics fins a joguines o accessoris de puericultura.

Pel que fa als resultats, les empreses que han participat en les iniciatives han pogut reflexionar sobre les seves estratègies, un aspecte molt important que, desgraciadament, la pressió del dia a dia fa que sigui molt sovint oblidat; han vist potenciades iniciatives conjuntes per tal de competir en condicions relatives més favorables ja que en determinades ocasions es pot cooperar per competir millor; i han gaudit d'un reforçament de les seves estructures sectorials, especialment quan no disposaven d'organitzacions que les cohesionessin o es preocupessin de treballar per a la seva competitivitat. Un bon exponent dels resultats del treball en clau clúster en les empreses el mostra l'exercici de Grup de Control realitzat per ACCIÓ, en el marc de l'avaluació formal del Programa Catalunya Clústers del 2021. Els resultats d'aquesta avaluació van concloure que en 7 de les 7 mètriques analitzades (Facturació, EBITDA, Llocs de treball, Exportacions, Filials a l'estranger, Registre pimes innovadores, H2020) les empreses dels clústers mostren una millor trajectòria que els seus competidors no actius als clústers. Malgrat no poder demostrar una casualitat sembla evident que es pot afirmar que les empreses més avançades participen als clústers.

Per la seva part, l'Administració ha vist com, en el marc dels projectes impulsats per aquesta eina de política de competitivitat, es modificava el seu diàleg amb el món industrial, ja que les empreses abandonaven el seu caràcter més reactiu per tal d'adoptar plantejaments tendents a reforçar la seva competitivitat; ha gaudit d'un millor coneixement estratègic dels sectors amb els quals ha treballat, la qual cosa ha permès un millor disseny de la seva política, alhora que l'especialització d'equips de l'administració pública en metodologia clúster, i ha pogut identificar quins són els instruments de suport més adequats per ajudar a les empreses a impulsar els seus desafiaments. A banda del diàleg clúster a clúster, ACCIÓ compta amb la Comissió Consultiva del Programa Catalunya Clústers com una de les vies de diàleg amb les juntes directives dels clústers per tal de rendir comptes de com es desplega la política de clústers, alhora que rebre inputs dels mateixos per co-dissenyar accions de futur.

Un dels factors que han permès a la política de clústers mantenir-se a l'agenda econòmica del Govern de la Generalitat per més d'un quart de segle ha estat, de ben segur, la seva capacitat d'evolucionar i d'adaptar-se als canvis que s'anaven produint en l'economia productiva del país. Tendències destacades com la globalització de les cadenes de valor, la creixent importància dels serveis avançats a la indústria o, més recentment, la digitalització de la producció o la sostenibilitat són elements que han influenciat els canvis introduïts en la política de clústers en les últimes tres dècades. Alhora, les recomanacions internacionals, principalment les provinents de la Comissió Europea, han estat un input valuós per garantir l'alineament de la política de clústers de Catalunya.

Alineament amb la Unió Europea

El programa Catalunya Clústers desplega la política de clústers amb la visió de tendir a l'excel·lència en línia amb les recomanacions de la Comissió Europea (en particular, pel que fa referència a la comunicació de l'any 2008 titulada *Cap a clústers de classe mundial en la Unió Europea* – COM (2008) 352 final i l'orientació dels principals països referents en aquest àmbit (Noruega, Dinamarca, Alemanya, entre d'altres). Aquest enfocament implica la necessitat de concentrar els esforços en un nombre limitat d'iniciatives, que es caracteritzin per una estratègia robusta, lideratge empresarial, massa crítica rellevant, una gestió professionalitzada de les organitzacions clúster i la seva capacitat per competir en un escenari global.

Un gran indicador de l'aposta per l'excel·lència es visualitza amb el fet que Catalunya compta amb el 10% d'organitzacions clúster a nivell internacional amb la certificació *Gold Label* per part de l'*European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)*. Per rebre aquesta acreditació s'analitzen una trentena d'indicadors dels clústers relacionats amb el finançament, la governança, l'estratègia, la composició o la qualificació de l'equip que el gestiona. El fet de comptar amb aquest certificat permet als clústers augmentar la seva visibilitat i posicionament internacional, així com l'accés a nous punts de trobada amb altres clústers punters europeus per dur a terme projectes conjunts i processos de millora. Tot i que el Programa Catalunya Clústers no estableix com a criteri d'entrada l'estar certificat amb el *Gold Label*, sí que es considera que es un objectiu rellevant a futur per a tota organització clúster alineada amb l'objectiu de l'excel·lència en la gestió.

Per altra banda, cal remarcar que la trajectòria clúster de trenta anys de Catalunya s'ha basat en una premissa clara, l'objectiu no és crear clústers del no res sinó incrementar la competitivitat de les empreses a través de realitats clúster ja existents, a les que s'aplica una metodologia de treball específica a posteriori. Aquest plantejament està alineat també amb les recomanacions internacionals.

Addicionalment, com ja s'ha comentat anteriorment, destaquem el salt conceptual en la definició d'iniciatives, d'una concepció "estreta" del negoci a una més transversal d'acord amb: el segment de mercat (per exemple, esports), el posicionament (per exemple, gourmet) o les tecnologies facilitadores (per exemple, materials avançats). Aquesta darrera tipologia està alineada amb la definició de la Unió Europea de les tecnologies facilitadores o KETs (*key enabling technologies*) que esdevenen àmbits amb elevat potencial de creixement.

Cal destacar alguns aspectes d'aquest canvi en el tipus d'iniciatives, que en molts casos poden arribar a ser "cross-sectorials":

- està perfectament alineat amb els treballs més recents de la Unió Europea en política de clústers;
- era pràcticament obligat si es considera el canvi de model industrial que s'ha produït en els darrers anys en les economies del nostre entorn, amb una creixent tendència a la consideració de nova indústria (manufactura, a més de serveis a la indústria).
- permet aprofitar moltes de les iniciatives realitzades anteriorment amb microclústers, les quals podrien reorientar-se mitjançant un procés aglutinador que permetés racionalitzar nous

projectes de dinamització competitiva (com ara el moble de la Sénia o el de la il·luminació a l'àrea metropolitana de Barcelona, podent confluïr en una iniciativa de reforçament de la competitivitat del sector "Hàbitat" a Catalunya).

Aquesta manera de treballar, més selectiva i estratègica, i en la qual les iniciatives "cross-sectorials" han de jugar un paper cada cop més important, està en línia amb la que també han iniciat països com ara Dinamarca, on ja s'han presentat estudis en els quals s'identifiquen clústers o àrees de treball seleccionades més d'acord amb criteris d'opció estratègica o de mercat final que no pas estadístics.

Un altre aspecte clau suggerit per la Unió Europea quan es pronuncia sobre la política de clústers és el de la dimensió de mercat de les iniciatives de reforçament de la competitivitat que s'impulsen des de l'Administració. Aquest fet deriva del canvi esmentat anteriorment ja que els projectes "cross-sectorials", en els quals les empreses s'agrupen per la seva opció estratègica o el seu mercat final, solen suposar una facturació agregada superior i també una ocupació comparativament més significativa que la que correspon a les iniciatives realitzades sobre la base de microclústers industrials. Es pot recordar, a tall d'exemple, que el projecte de dinamització del sector de residus, realitzat en el marc d'aquest model, implica empreses que, de manera agregada, facturen gairebé 10.000 milions d'euros, mentre que els projectes dels clústers del suro o de la joieria, realitzats segons l'esquema anterior, suposaven una xifra de negoci de 240 i 100 milions d'euros, respectivament.

Les recomanacions de la Unió Europea també posen l'èmfasi en la pròpia gestió dels projectes, que s'han de posar en mans de professionals experimentats en la dinamització de clústers. L'equip de gestió del clúster, liderat pel *cluster manager*, esdevé un factor clau d'èxit d'una iniciativa clúster. Cal que es composi dels perfils adequats, comptant amb capacitats en gestió del canvi, generació de confiança, gestió de projectes complexos, impuls d'activitats de *networking* o l'establiment d'aliances estratègiques, nacionals i internacionals, entre d'altres.

Val a dir que la Comissió Europea remarca la importància de que els clústers comptin amb connexions internacionals estables, alhora que esdevinguin instruments per a la internacionalització de les empreses. En aquest sentit, la creixent fragmentació internacional de les activitats econòmiques, des de la R+D fins a la manufactura o logística, produïda per la globalització força a un replantejament dels avantatges competitius dels clústers locals. Tecnologies com la impressió 3D estan configurant l'escenari de manufactura internacional, permetent que multitud de productes siguin fabricats de nou localment des de qualsevol punt del planeta. La pandèmia de la COVID-19 ha palesat l'elevada interdependència internacional d'aquestes cadenes de valor, alhora que la seva extraordinària sensibilitat als canvis de l'entorn. Els clústers han de facilitar que les petites i mitjanes empreses s'insereixin en les cadenes de valor globals, millorant la seva capacitat competitiva, explotant d'aquesta forma noves oportunitats de negoci, alhora que no essent substituïts per competidors més adaptables. Rarament un clúster de classe mundial operarà exclusivament a nivell nacional.

Per últim, cal destacar la necessitat d'articular de forma efectiva les agendes d'especialització intel·ligent, RIS3, amb la realitat clúster de Catalunya. L'agenda de recerca i innovació que s'articula essencialment mitjançant les estratègies d'especialització intel·ligent (*RIS3 strategies*) cal també que es connectin de forma creixent amb la realitat clúster dels països membres. Essencialment perquè comparteixen filosofia (construir sobre capacitats diferencials preexistents), objectius (impulsar modes de transformació) i mètode (desenvolupar una agenda compartida entre els agents de l'ecosistema). Un dels desafiaments de futur de les polítiques públiques a Europa rau, més que en generar nous instruments, en articular més i millor els existents per aconseguir un major efecte multiplicador.

Ecosistema clúster holístic

Actualment, Catalunya compta amb un ecosistema de clústers de referència a escala global. Si s'utilitza, a tall il·lustratiu, l'esquema de la triple hèlix, és fàcil constatar el paper que administracions, generadors de coneixement i empreses desenvolupen. Pel que fa a les primeres, la política de clústers la va introduir, com ja s'ha dit, la Generalitat de Catalunya, a través del llavors Departament d'Indústria i Energia, l'any 1992. Avui en dia, la Generalitat continua sent la principal impulsora d'aquesta línia de política de competitivitat, liderada per ACCIÓ, la qual, tot i les successives reorientacions que s'han produït des de llavors, segueix treballant amb el mateix enfocament conceptual.

Si es considera el segon element de l'hèlix, el relacionat amb la generació i la transferència de coneixement, és evident que Catalunya compta amb actors de referència global. D'una banda algunes de les escoles de negoci de referència a nivell mundial com IESE i ESADE han col·laborat en diferents iniciatives relacionades amb els clústers com, per exemple, en el cas d' IESE, col·laborant amb ACCIÓ en la publicació i difusió de casos de canvi estratègic sobre més d'una vintena d' empreses actives als clústers catalans o co-organitzant cursos d'estiu sobre política de clústers. També cal destacar que el Centre Internacional per la Competitivitat (ICC – *International Center for Competitiveness* d' IESE va liderar un dels principals consorcis europeus sobre política de clústers entre 2009 i 2011 responsable de la implementació del projecte *European Cluster Excellence Initiative (ECEI)* que ha definit les bases per a l'actual política europea de clústers. . El mateix projecte ECEI ha promogut la creació d'organitzacions especialitzades i funcionals a la política de clústers com l' *European Foundation for Cluster Excellence EFCE* creada l'any 2012 i que té la seu a Barcelona. Però, a més, Barcelona és també la seu mundial del *TCI Network*, la xarxa de professionals de clústers més important del món. Entre els seus membres hi ha empleats de governs i agències públiques, empresaris, cluster managers, professors universitaris i consultors especialitzats. Aquesta xarxa de "*cluster practitioners*" s'estén per més de cent països i té com a objectiu principal compartir coneixement pràctic i aplicat sobre metodologies de millora de la competitivitat enfocades als clústers.

Pel que fa a la tercera part de l'hèlix, finalment, la referida al món empresarial, cal destacar, no només la gran quantitat d'empreses que des del 1993 han participat en les iniciatives de reforçament competitiu realitzades al país, sinó també la significativa xifra d'organitzacions representatives que s'han creat durant els darrers anys per tal d'impulsar projectes generats en el

marc d'aquesta política. Actualment més de 2.800 empreses amb una facturació agregada de més de 70.000 milions d'euros participen en les diferents iniciatives clúster. La sensibilització conjunta de l'ecosistema clúster per impactar de forma creixent en més empreses del país dona els seus fruits. En aquest sentit, cal destacar el Cluster Day com a acte emblemàtic del Programa Catalunya Clústers.

Objectius i posicionament de la política de clústers

Els models de política de desenvolupament econòmic basats en clústers parteixen de la base que la competitivitat de l'empresa depèn bàsicament de l'estratègia individual que aquesta adopti en el seu procés de presa de decisions, i de la qualitat de l'entorn on competeix (existència d'infraestructures, indústries relacionades, demanda exigent, provisió de formació i recursos humans...). En aquest sentit, qualsevol empresa, independentment del seu sector i de la tecnologia amb què operi, pot esdevenir internacionalment competitiva si aconsegueix elements de diferenciació estratègica i pot competir en un entorn de negoci adequat tenint en compte les diferents variables que en determinen la qualitat com la sofisticació de la demanda, la qualitat dels factor de producció, les indústries relacionades i de suport, i l'estructura i grau de rivalitat en el mateix sector (elements del "diamant de Porter", considerada com l'eina clau per a avaluar la competitivitat d'un determinat territori respecte a un negoci).

L'objectiu de la política de clústers és doncs el reforçament de la competitivitat de les empreses, principalment les pimes. El clúster és una eina per a treballar de manera més eficient amb grups d'empreses que comparteixen reptes estratègics i que poden implementar iniciatives de cooperació, inclús entre competidors (donant lloc a la *coopetició*).

Un element clau per a implementar aquesta política consisteix finalment a establir i millorar el diàleg estratègic entre l'Administració i les empreses per a centrar els programes i les intervencions públiques en projectes i iniciatives que incideixen directament en aquests i no siguin de tipus genèric i basades únicament en subvencions o programes transversals. D'aquí la necessitat de conèixer constantment aquests reptes i d'analitzar de manera imparcial i rigorosa el negoci i les determinants de la seva competitivitat, així com de compartir aquests desafiaments i les estratègies de futur amb les mateixes empreses. El clúster és doncs la unitat d'anàlisi de la competitivitat més idònia i al mateix temps el fòrum de diàleg on compartir aquests reptes i buscar-ne les respostes més adequades.

Tenint en compte aquests elements, i la multiplicitat de factors que hi intervenen, la política de clústers de la Generalitat de Catalunya és polièdrica, caracteritzant-se pels següents atributs

- **Focalització.** Els clústers aporten una forma organitzada de focalitzar els recursos i les actuacions públiques. Alhora, els clústers representen una òptima intersecció per a les altres polítiques de competitivitat com el finançament, la transferència tecnològica, la formació o l'atracció d'inversió estrangera.
- **Transformació.** Els clústers són instruments per impulsar el canvi industrial, repte indispensable de la nostra economia, ja que es basen en l'adopció per part de les empreses

de models de negoci guanyadors, deixant enrere les activitats obsoletes. En aquesta línia, que el 86% de les empreses membres dels clústers del Programa afirmen invertir en activitats de R+D+I (dades 2021) reflexa un compromís amb impulsar processos de transformació.

- **Tracció.** La transversalitat dels clústers, amb un enfocament en clau cadena de valor i una dinàmica d'impuls de projectes de creixement, actua com a tractor d'activitats econòmiques de suport o afins. Alhora els líders del clúster obren camí i l'efecte demostratiu de les bones pràctiques genera un impacte positiu sobre la resta del col·lectiu i de l'economia.
- **Eficiència.** La política de clústers permet que amb una dotació pressupostària molt inferior a la d'altres polítiques (ja que es basa en molts casos en impulsar intangibles) s'aconsegueixi un efecte multiplicador molt rellevant. A títol d'exemple, el programa de noves oportunitats de negoci d'ACCIÓ, enfocat a impulsar el canvi estratègic empresarial en els clústers ha generat en un període de 7 anys una ratio d'inversió privada per euro públic aportat d'1 a 4. Alhora, el fet de treballar amb grups de companyies que comparteixen reptes permet aconseguir economies d'escala, tant en l'anàlisi del negoci, com en impulsar accions de canvi.
- **Adaptabilitat.** Les empreses condicionen l'evolució del pla d'accions de dinamització del clúster, en conseqüència, aquest serà totalment adaptable a les seves necessitats i expectatives. Cada clúster compta amb un pla d'accions personalitzat, ja que els seus atributs diferencials requereixen vestits a mida.
- **Realitat.** Partint de la base que no hi ha sectors bons, ni sectors dolents, principalment s'impulsen clústers en base a les realitats preexistents al país. S'ha de construir sobre les fortaleces essencials.
- **Visió de futur.** Addicionalment a l'impuls de fortaleces preexistents, s'activen clústers emergents en aquells àmbits on Catalunya, tot i no comptar amb una massa crítica a curt termini destacable en algun àmbit de negoci o tecnològic, es considera que pot esdevenir estratègic pel país.
- **Responsabilitat.** Tot clúster membre del Programa Catalunya Clústers compta a ACCIÓ amb un responsable amb rol de dinamitzador del clúster. El fet de concentrar les actuacions d'un sector en un professional aporta una cara visible dins la Generalitat, alhora que permet que aquest acumuli expertesa en el mateix i capacitat relacional amb els empresaris, esdevenint una veu autoritzada que pot aportar visió estratègica, invertir els recursos públics que gestiona de forma adequada i treballar de forma propera amb l'equip clúster.
- **Proactivitat.** Habitualment les iniciatives de clúster s'inicien amb un impuls públic que a posteriori és rellevat per un lideratge privat. L'inici del procés és, doncs, una decisió pública amb voluntat d'incrementar la competitivitat d'un segment econòmic, no és pas una reacció a una demanda de suport per part dels representants d'un sector.
- **Positivitat.** Els clústers permeten detectar i implementar les estratègies guanyadores del negoci pel que l'enfocament dels mateixos és positiu, basant-se en la màxima que tot sector té futur si implementa les estratègies adequades.
- **Diversitat.** La política de clústers va néixer a principis dels anys 90 amb un enfocament molt centrat en recolzar a la petita i mitjana empresa. Sense haver-se perdut aquest segment

prioritari, si que cal destacar que els darrers anys els clústers estan incrementant el seu perímetre d'actuació incorporant a multinacionals (més d'un 12% dels socis el 2020), startups (més d'un 12%) o agents d'entorn (més d'un 12%).

- **Hibridació.** Una de les característiques definitòries del model català de clústers ha estat l'impuls sistemàtic de dinàmiques interclúster. Convençuts que els reptes majúsculs requereixen d'acció conjunta i diversa la intersecció de disciplines que aporta l'enfocament interclúster s'ha desenvolupat i sofisticat després d'un dècada de treball sistemàtic. El clúster que arriba al seu màxim potencial és ambidextre, és a dir, explota, ahora que explora (interclúster) de forma equilibrada.
- **Subsidiarietat.** Mitjançant l'impuls d'estructures clúster, l'administració externalitza part de les seves polítiques públiques per posar-les en mans d'estructures més flexibles, focalitzades i properes amb les quals es coordinarà per no duplicar els esforços. L'Administració ha d'impulsar l'autoorganització de les estructures del sistema.

L'instrument per desplegar la política de clústers: el Programa Catalunya Clústers

Fonamentat en els tres elements clau exposats anteriorment (combinació d'anàlisi i procés; canvi estratègic; treball públic-privat) i l'experiència de treball de les dues dècades anteriors, l'any 2014 la Generalitat de Catalunya va posar en marxa el Programa Catalunya Clústers per a donar un marc més estable i consistent a les polítiques de clúster i en particular a la relació amb les organitzacions clúster presents a Catalunya. Ahora, el programa esdevenia una excel·lent oportunitat de visibilitat i posicionament nacional i internacional de la política de clústers de Catalunya, en general, i dels clústers que en formen part, en particular. En aquest sentit, la marca associada al programa, Catalunya Clústers, n'ha estat un dels instruments clau.

ACCIÓ, a través del Programa Catalunya Clústers, desplega iniciatives de llarga trajectòria, com el suport a anàlisis estratègiques o l'assessorament a projectes europeus, ahora que genera nous instruments. En aquesta línia, alguns exemples recents en són el desenvolupament d'una metodologia original i pionera a nivell internacional per estructurar les carreres professionals dels equips dels clústers, el desenvolupament de plans d'internacionalització de clústers o la Strategic Week a Boston per contribuir a la capacitació dels directius de les empreses dels clústers, entre d'altres.

El Programa Catalunya Clústers ha de permetre una major i millor intersecció de les polítiques de competitivitat. Perquè els clústers arribin al seu màxim potencial com a instruments de competitivitat cal una evolució de ser un instrument més del sistema, amb major o menor connexió amb els altres instruments en funció del país, a esdevenir una plataforma d'intersecció entre polítiques de suport a l'empresa. Cal que els clústers tinguin una elevada sincronització amb les infraestructures científicotècniques, les polítiques educatives o l'atracció d'inversió estrangera, entre d'altres. En aquesta línia, iniciatives conjuntes inter departamentals per activar nous clústers, articulant de forma sinèrgica les responsabilitats en política de clústers (ACCIÓ) amb polítiques sectorials com el Clúster TIC Turisme, impulsat conjuntament amb la Direcció General de Turisme;

o el Clúster de Residus, coliderat amb l'Agència Catalana de Residus, són excel·lents exponentes al respecte. Alhora, cal destacar el treball compartit amb el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) per articular la identificació de les necessitats formatives de les empreses dels clústers i activar nous instruments formatius a tal efecte. Aquesta dinàmica és altament representativa de les necessitats en talent de la indústria catalana ja que les empreses dels clústers generen el 36% dels llocs de treball industrials de Catalunya, alhora que el 36% de la facturació industrial.

Com ja s'ha comentat anteriorment, el programa vol implementar una política de clústers que tendeixi a l'excel·lència en línia amb les recomanacions de la Comissió Europea i l'orientació dels principals països referents en aquest àmbit. Aquest enfocament implica la necessitat de concentrar els esforços cap a un número limitat d'iniciatives buscant una focalització estratègica consistent, lideratge privat, massa crítica, gestió eficient dels recursos i capacitat de moure's en un escenari global, entre d'altres. En conseqüència, l'enfocament de la política de clústers de la Generalitat de Catalunya no té com a objectiu incorporar a tots els clústers de Catalunya sinó ser un estímul cap a l'excel·lència. Tampoc es basa essencialment en posar en marxa noves iniciatives clúster sinó en recolzar les organitzacions clúster existents, sempre i quan comptin amb un sòlid posicionament estratègic per a que assoleixin un nivell de competitivitat excel·lent, és a dir esdevinguin, segons la terminologia utilitzada per a la Comissió Europea, clústers de classe/posicionament mundial (*world-class clusters*).

Tanmateix la política de clústers sí que té com a objectiu comptar amb el millor portafoli de clústers possible per a Catalunya pel que, amb caràcter selectiu i no massiu, s'impulsen noves iniciatives clúster. L'elevada velocitat de canvi tecnològic de l'entorn actual, amb l'emergència de tecnologies disruptives com la robòtica avançada, la intel·ligència artificial, el *blockchain*, la computació quàntica o la genòmica de nova generació; que conviu alhora amb macro tendències socioeconòmiques com les divergències demogràfiques, el canvi climàtic o la servitització de l'economia; impliquen la necessitat de transformar els sectors preexistents pivotant en capacitats disponibles per explorar nous horitzons. L'enfocament interclúster, creuant cadenes de valor complementàries, pot ser una bona manera de fer-ho.

Adicionalment té sentit conceptualitzar i recolzar clústers "emergents" amb certa massa crítica real però construïts sobre un elevat potencial de creixement al voltant d'una tecnologia de frontera o un nou segment de mercat. En aquest sentit, promoure el canvi estratègic d'un clúster carni cap a un clúster de proteïna on coexisteixin empreses amb models de negoci vinculats amb la carn d'origen animal amb aquells que desenvolupen la proteïna vegetal o la carn cultivada seria un bon exponent d'aquesta renovació del portafoli de clústers generant un nou clúster des d'un clúster pre-existent.

Catalunya Clústers és un programa obert, alhora que voluntari, que compta amb uns requisits d'accés assolibles, tant a escala quantitativa (número d'empreses, volum de facturació agregada, composició del clúster i massa crítica potencial) com a escala qualitativa (anàlisi estratègica, governança, pla d'accions, equip de gestió del clúster o trajectòria, entre d'altres).

Des del moment que una organització clúster decideix entrar, voluntàriament, al Programa accepta el doble rol que això implica. Per una part, impulsar la competitivitat dels seus socis. Per l'altra, esdevenir un instrument de política pública per desenvolupar el segment econòmic al que

s'enfoca. Alhora, accepta voluntàriament esdevenir aliat estratègic d'ACCIÓ en el marc dels clústers, acceptant una relació enfocada al treball compartit, que va molt més enllà de la relació subvencionador-beneficiari que es dona en una transacció econòmica entre sector públic i privat.

El programa no es fixa un número màxim de participants sinó que aquest és el resultat d'aplicar el model català de clústers mitjançant els criteris d'entrada. El fet de comptar amb un sistema comú d'indicadors i monitoratge, que proporcioni informació dinàmica i rellevant per a la presa de decisions dels actors implicats.

Seguint aquest enfocament estratègic podem identificar els elements essencials que caracteritzen a les organitzacions que s'incorporen al Programa Catalunya Clústers:

- a. **Enfocament pro-competitiu.** Les organitzacions clúster tenen com a objectiu essencial l'impuls de projectes de millora competitiva, tant a nivell de les empreses, com a nivell de la qualitat de l'entorn en el que operen. Aquesta funció clau es visualitza en les activitats i projectes. Una entitat enfocada principalment a activitats representatives o de lobby, o a la captació i/o gestió de subvencions no desenvolupa la missió esperada d'un clúster en base a aquest programa.
- b. **Estratègia sòlida.** La trajectòria del clúster es construeix en base a una anàlisi estratègica que permeti entendre els negocis del clúster, cadena de valor, tendències a nivell internacional i reptes estratègics. Que es desplegarà a posteriori mitjançant un pla d'accions anual que pivotarà en una focalització estratègica del clúster concretada en activitats i projectes alineats amb els desafiaments prèviament detectats. Aquest pla compta, habitualment, amb una proposta de valor en canvi estratègic, tecnologia, , internacionalització, talent i valor compartit.
- c. Necessitat de comptar amb un **fort lideratge privat** que demostrï el compromís empresarial. Entre d'altres, el mateix es visualitza en la robustesa de la governança, amb una junta directiva representativa de la cadena de valor, amb majoria empresarial, incloent agents clau d'entorn, amb capacitat i voluntat executiva per actuar com a tractors del clúster.
- d. Presència d'una **massa crítica rellevant** per tal d'evitar dispersions i assegurar la capacitat per generar projectes d'impacte amb efecte multiplicador.
- e. **Perímetre territorial** mínim i concentració principal del clúster a Catalunya. Per una banda, per evitar localismes. Per l'altra, per treure el màxim rendiment de les economies d'aglomeració i evitar la fragmentació en un territori excessivament ampli.
- f. **Gestió professional de l'organització clúster** mitjançant la presència d'un equip de gestió, liderat per un *cluster manager* amb el perfil adequat, dedicació a temps complet i sense possible conflicte d'interessos amb altres activitats.
- g. **Trajectòria consistent.** El *target* del Programa Catalunya Clústers no és organitzacions de recent creació sinó iniciatives amb certa trajectòria temporal i sobretot amb resultats coherents amb la metodologia que desenvolupa aquest document. En aquest sentit, els clústers amb

trajectòries òptimes són els que han partit d'una aposta estratègica consistent que s'ha desplegat amb activitats i projectes de canvi amb impacte en les empreses i la qualitat de l'entorn competitiu.

- h. **Independència de l'organització clúster** respecte a associacions empresarials o altres institucions existents i absència de posició dominant d'una o més empreses. L'arquitectura per activar una iniciativa clúster en base al model català s'inicia amb l'anàlisi estratègica, continua amb una pla d'accions alineat amb els reptes, per a posteriori institucionalitzar el clúster amb la constitució d'una nova organització privada liderada per part de les empreses. L'entitat clúster neix, per tant, després de posar els fonaments estratègics i de lideratge corresponents. No neix com una filial d'una altra organització empresarial, patronal o similar, ni pel canvi de nom d'una entitat preexistent. La llarga experiència clúster a Catalunya ha demostrat que una entitat ex-novo facilita un enfocament als reptes competitius del clúster, al treball en clau cadena de valor, amb uns lideratges enfocats al canvi, i no es barreja amb altres posicionaments, tipus de lideratge, segmentació de negocis i funcions de suport empresarial que pugui ja tenir una entitat preexistent.
- i. **Aportació de valor diferencial** respecte a les iniciatives clúster preexistents. El Programa Catalunya Clústers es basa en una gestió de portafoli ja que la visió individual de cada organització clúster ha d'estar alineada amb la millor proposta d'ecosistema clúster per a Catalunya. Aquesta visió de conjunt parteix de la base que de forma anàloga al que passa en els portafolis de producte de les empreses, hi ha nous clústers que entren al programa, altres que es fusionen, i d'altres que en surten. Addicionalment, aquest enfocament palesa que a banda de comptar amb les característiques essencials d'un clúster robust, cal no duplicar altres clústers similars per facilitar que les empreses tinguin la màxima claredat en el mapa de clústers disponible i evitar una fragmentació excessiva dels recursos, tant públics com privats, en iniciatives excessivament similars.
- j. **Incentius al Reforç de la competitivitat.** Els integrants del Programa Catalunya Clústers no accedeixen a un finançament fixe vinculat a la seva participació al programa sinó que opten a un suport concedit en règim competitiu i principalment per a activitats i projectes, no pas per a estructures organitzatives.

Conclusions

Finalment, cal emfatitzar que el Programa Catalunya Clústers és viu. Com s'ha comentat abastament, no únicament perquè promou l'entrada, integració, i sortida (si cal) de les organitzacions que en formen part; o perquè generi nous serveis de suport a les organitzacions clúster; sinó principalment perquè es qüestiona de forma continua la seva proposta de valor, amb l'ambició que el caràcter pioner que va tenir Catalunya, l'any 1992, esdevenint dels primers països al món a impulsar aquest enfocament, es continuï evidenciant en àmbits on podem excel·lir internacionalment.

En aquest sentit, a títol d'exemple, el Programa Catalunya Clústers aspira a contribuir al nou capitalisme que s'està gestant amb el valor compartit al centre del sistema. Una de les conseqüències de la crisi global iniciada el 2007 ha estat un replantejament del sistema de valors en el que se sustenta el capitalisme. En definitiva, cal una evolució de la responsabilitat social corporativa cap a un concepte més holístic que impliqui que tota organització ha de passar de considerar la sostenibilitat (econòmica, social, mediambiental) com a perifèrica al model de negoci a ser-ne nuclear. El concepte de valor compartit (introduït per l'articles *Creating Shared value* dels professors Porter i Kramer, HBS 2011) ha emergit com a tendència transformadora, entenent que la intersecció entre explotar noves oportunitats de negoci amb un impacte social positiu ja no esdevé un clar *trade-off* sinó una simbiosi indispensable. El repte majúscul és que aquesta nova visió del *management* no sigui patrimoni únic de les multinacionals que ja l'han adoptat sinó esdevingui pràctica habitual en tot tipus d'organització, incloent les petites i mitjanes empreses. En aquest context els clústers esdevenen l'entorn ideal per sensibilitzar, aportar metodologia específica, casos d'èxit, i activar projectes transformadors que pivotin en el valor compartit. Des d'ACCIÓ, convençuts d'aquesta visió de futur, s'ha incorporat el valor compartit com a eix estratègic de la política de clústers, creant una metodologia original i pionera a nivell global. Aquesta aposta per la sostenibilitat corporativa està alineada amb una de les dues grans transformacions en curs impulsades per la Comissió Europea, la transformació ecològica (l'altra és la digital, on els clústers tenen també un rol clau). Tanmateix, com ja s'ha exposat, el concepte de valor compartit és inclús més holístic a l'incorporar també la vessant econòmica i social.

Com s'ha emfatitzat en aquest document, la política de clústers de Catalunya té l'alineament amb la política de clústers de la Comissió Europea com a objectiu estratègic irrenunciable. En aquest sentit, cal destacar en primer lloc la pròpia constatació de la importància dels clústers en el context europeu. Les dades publicades per la Comissió en el document *Why Clusters Matter* reflecteixen el pes específic dels clústers en l'economia europea, per exemple, amb la presència de més de 3.000 clústers, on es generen més de 54 milions de llocs de treball, amb una ocupació empresarial superior que a les empreses no clusteritzades (35 treballadors vs 24); uns sous un 3% superiors de mitjana; i més de 60.000 empreses d'elevat creixement.

En segon lloc, cal remarcar la participació creixent dels clústers catalans en els diferents programes de la Comissió Europea, destacant per exemple, el programa Euroclusters, en el qual de 30 projectes aprovats, els clústers catalans participen activament en 11. És i serà de la màxima

prioritat per part del Programa Catalunya Clústers que les empreses aconseguixin el màxim retorn dels programes europeus a través dels clústers, no únicament per la captació de fons significatius que pot suposar sinó sobretot per escalar els seus models de negoci, establir aliances estratègiques, dimensionar els seus projectes tecnològics o reforçar la seva professionalització.

Un altre àmbit d'importància creixent serà la intersecció de polítiques. Les polítiques de clúster modernes segueixen un enfocament sistèmic que combinen diferents polítiques, programes i instruments. Cal recordar que ja en els seus inicis l'objectiu bàsic de la política de clústers a Catalunya era obtenir *inputs* de qualitat per poder influir sobre la resta d'actuacions públiques horitzontals, aquelles que tenen incidència en la millora de la competitivitat: educació, infraestructures, legislació laboral, internacionalització o finançament. Inicialment, el programa de reforç de la competitivitat a nivell de clústers es va desplegar per dotar la Conselleria d'indústria amb arguments analítics propis de tipus vertical i fora de les lògiques convencionals dels *lobbies* establerts, amb l'objectiu d'influir en la resta d'actuacions horitzontals dels departaments de la Generalitat i, fins i tot, per marcar algunes pautes a la resta d'entitats relacionades. Cal que aquesta intersecció arribi al seu màxim potencial.

Finalment, aquest document de política de clústers, publicat a febrer de 2024, no pot obviar els efectes de la pandèmia que ha provocat la COVID-19. Tant a nivell internacional (com així han reconegut la Comissió Europea o la TCI Network), com a nivell català, els clústers han tingut un rol molt destacable per contribuir a la recuperació. En aquest sentit, les característiques essencials d'aquesta metodologia com la cooperació internacional, intel·ligència col·lectiva, enfocament a grans reptes, agilitat en la resposta, equips multidisciplinars, capacitats tecnològiques diferencials, col·laboració públic-privada o lideratges en xarxa són part nuclear de la resposta necessària davant la crisi global actual.

En qualsevol cas, l'entorn convuls en el que operem ha posat de manifest la necessitat de les empreses de transformar-se i adaptar la seva activitat i models de negoci per fer front a nous reptes globals. En aquest context, el canvi estratègic, com hem vist, eix clau de la política de clústers de Catalunya, és crucial per impulsar la competitivitat de l'empresa perquè permet primer entendre com reposicionar-se i a continuació impulsar projectes transformadors.

Agilitat estratègica per fer front als nous paradigmes és, doncs, el camí a seguir per enfortir l'ecosistema clúster de Catalunya. Ja consolidat però alhora en contant evolució, especialment en un context com l'actual, ple de reptes, on cal una acció conjunta i diversa. En base a una mirada al futur, construïnt sobre les nostres capacitats diferencials.