COOPERAR PER COMPETIR,

una estratègia per al segle XXI

TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

COOP El futur és cooperatiu | ECONOMIA COOPERATIVA

clade

COOPERATIVA, L'ALTRE MODEL D'EMPRESA

col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

Hi ha un alt consens sobre la necessitat d'introduir els valors en la gestió de les empreses. Però, és suficient per evolucionar cap a unes empreses socialment més responsables? És suficient per incidir en unes relacions econòmiques més equitatives? I, com a rerefons, una altra qüestió: podríem caminar cap a una societat més sostenible si l'economia descansés en un altre paradigma empresarial?

En aquest context d'interrogants, comptem amb realitats empresarials cooperatives fonamentades en uns pilars més adients per evolucionar en la societat del coneixement: unes relacions més democràtiques que faciliten que les persones s'hi impliquin i innovin; el treball en equip, sense el qual es difícil ser eficient quan els processos requereixen esforç intel·lectual; i el respecte per l'entorn que ens envolta, com a únic camí per produir d'una manera sostenible.

La col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA vol, en primer lloc, donar a conèixer experiències, propostes i debats que corroboren que l'arquetip empresarial imperant no és l'únic possible, que hi ha una altra manera de fer empresa.

En segon lloc, aprofundir conceptualment en la cultura organitzativa de l'economia cooperativa, en els processos interns i externs que la fan diferent, amb l'objectiu de desenvolupar-ne al màxim tot el potencial.

I més enllà d'aquests dos objectius, el coneixement d'aquestes experiències ens permetrà corroborar el potencial de l'altre model d'empresa a l'hora de vèncer les insostenibilitats de la societat actual. Una economia més democràtica és, també, una economia més eficient.

COOP El futur és cooperatiu | ECONOMIA COOPERATIVA

COOPERAR PER COMPETIR

Una estratègia per al segle XXI

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Cooperar per competir: una estratègia per al segle XXI
(Textos d'economia cooperativa)
A la coberta: Clade, Grup Empresarial Cooperatiu
I. Catalunya. Departament de Treball II. Clade, Grup Empresarial Cooperatiu
III. Col·lecció: Textos d'economia cooperativa
1. Cooperativisme – Congressos 2. Competència econòmica – Congressos
334.01(061.3)

Per qualsevol aclariment, adreceu-vos a:

BIBLIOTECA DE CATALUNYA. Secció de Col·leccions Generals
Villarroel, 91 - 08011 Barcelona - Telèfon: 93 452 69 00 - Fax: 93 452 69 04
a/e: CIP@bnc.cat

Generalitat de Catalunya

Edita: Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives

Disseny de la col·lecció: l'Apòstrof, SCCL
Disseny de la portada: l'Apòstrof, SCCL
Edició de textos, disseny i maquetació: l'Apòstrof, SCCL
Impressió: Copisteria Apunts

Primera edició: novembre de 2008

Tirada: 2.000 exemplars
Dipòsit legal: B-49926-2008

Aquest llibre s'ha imprès al Centre Especial de Treball Copisteria Apunts, entitat d'economia social dedicada a donar oportunitats laborals a persones amb problemes de salut mental.

Imprès en paper FSC

ÍNDEX

Cooperar per competir (Presentació de l'edició) 7

Benvinguda 9

Compartir per competir (Inauguració oficial) 15

La necessitat de cooperar en un mercat global (Taula rodona) 25

La gestió de la cooperació empresarial (Taula rodona) 41

Cooperació, empresa i administracions públiques (Taula rodona) 55

Cloenda 67

COOPERAR PER COMPETIR
(Presentació de l'edició)

Per segon any consecutiu, la Jornada Clade ha esdevingut espai de trobada al voltant de l'economia cooperativa de representants del món empresarial, institucional, educatiu i polític de Catalunya.

Enguany, amb el títol "Cooperar per competir", es pretenia reflexionar sobre el present de la proposta cooperativa i alguns dels seus reptes de futur. Com es va afirmar en aquestes segones jornades, l'entorn globalitzador en què vivim ha comportat que el mercat sigui avui més gran. Les barreres desapareixen i les fronteres s'obren. Les empreses no han de contemplar aquest panorama com una amenaça o des d'un punt de vista negatiu. És cert que es presenten nous obstacles però també noves possibilitats. Cal que les empreses adquireixin la talla crítica que els permeti ser competitives en el mercat i la cooperació és, sovint, la principal via per assolir aquesta talla necessària.

Com van assegurar els participants, les cooperatives no són una excepció en aquest marc. Aquestes empreses tenen una missió i una dimensió social molt clares i al mateix temps han de ser eficients i competitives per garantir la seva viabilitat i funcionament.

La cooperació és l'instrument clau per competir perquè dóna capacitat per afrontar projectes més ambiciosos. Avui, tenir aquesta actitud no és una opció ni un luxe: cooperar és imprescindible per a totes les empreses que conformen el teixit econòmic català, ja que permet també minimitzar els riscos a què s'enfronten.

Cooperar amb qui? Amb altres cooperatives, amb l'Administració, amb els clients, amb els proveïdors... fins i tot, amb la competència. Però per fer-ho, com es va evidenciar en les diferents sessions, cal estar predisposat, treballar i tenir una actitud generosa.

Innovar no és només invertir en tecnologia o desenvolupar-la. Innovar és també tenir esperit i actitud de cerca de noves solucions davant els canvis que es viuen. Per això, apostar per la cooperació, des d'un punt de vista estratègic, converteix les empreses cooperatives en iniciatives capdavanteres en els seus sectors i en el mercat.

Aquestes reflexions i moltes d'altres van sorgir al voltant de les diferents taules rodones i conferències que van conformar les segones Jornades Clade, organitzades pel Grup Clade i la Fundació Blanquerna, amb el suport del Departament de Treball. Per tal de donar-los visibilitat i contribuir al desenvolupament de publicacions de qualitat a l'entorn de l'economia cooperativa, l'Institut per a la Promoció i Formació Cooperatives les ha recollides en aquestes pàgines, un nou número de la col·lecció Textos d'Economia Cooperativa.

Aquest llibre i les Jornades Cooperar per competir de les quals és reflex són un pas més en el camí que cal recórrer per aconseguir unes relacions més justes i completes entre empresa i societat.

Barcelona, novembre de 2007.

BENVINGUDA

MIQUEL ÀNGEL OLIVA (PRESIDENT DEL GRUP CLADE)

En nom de les deu cooperatives i societats laborals que formem el Grup Clade i de la Fundació Blanquerna, us vull donar les gràcies per acompanyar-nos en aquesta segona jornada que porta per títol “Cooperar per competir, una estratègia del segle XXI”.

Em plau molt parlar de la segona jornada. Això vol dir, en primer lloc, que n’hi va haver una de primera, un punt de partida que, gràcies a la vostra participació, va ser prou reeixida. No va ser casualitat que en aquella primera jornada escollíssim com a lema “Les persones com a eix vertebrador de l’empresa”. Vam estar parlant de responsabilitat social, d’estratègia empresarial, d’empreses amb èxit de creixement, de compartir objectius, de persones amb recursos... En definitiva, vam estar parlant dels valors del cooperativisme del segle XXI.

Enguany la celebració d'aquesta segona edició significa l'afirmació de l'aposta que, en el seu moment, vam fer algunes cooperatives i societats laborals prou representatives del nostre país. Grup Clade avança amb pas ferm en la materialització del seu pla de treball, que es resumeix en tres objectius: creixement, tant qualitatiu com a quantitatiu; creació de sinergies, i cerca de projectes en comú entre les empreses del grup i la societat civil.

La força del projecte es demostra dia a dia, demostrant a la societat que una altra forma de fer empreses és possible i que la coincidència de rendiment econòmic i rendiment social, a més de ser factible, és necessària. En aquest sentit, cal destacar en els darrers mesos la incorporació al grup d'Escaler, una cooperativa dedicada a la gestió de serveis a la comunitat. Aquesta entitat, juntament amb una altra empresa de Clade, CTF-Serveis sociosanitaris, ens permet presentar un sòlid projecte en el sector sociosanitari. També s'ha afegit a Clade la Fundació Blanquerna, que des del primer moment ha entès i ha compartit la nostra visió i la nostra orientació empresarial. La seva aportació ens permet definir estratègies en els àmbits de la formació i del coneixement. Finalment, abans d'acabar aquest any 2007, s'incorporarà una nova cooperativa amb vocació de lideratge en el seu àmbit d'activitat. Per tant, acabarem el 2007 sent 11 empreses al Grup Clade.

Som molts els qui pensem que un grup no s'acaba de consolidar si entre els seus membres no hi ha un intercanvi econòmic o no es fan inversions de forma conjunta. En aquest sentit, ja podem anunciar la participació del grup a Factor Habast, una empresa participada per Grup Qualitat, Clade i Caixa Manresa per a la construcció d'habitatge social de lloguer per a joves del nostre país. D'aquí a pocs dies, a més, farem pública una iniciativa rellevant en l'àmbit de l'economia que serà la millor demostració d'aquest

interès que ha despertat el nostre projecte cooperatiu, no tan sols a Catalunya sinó també a la resta de l'Estat.

Tornant a la jornada d'avui, voldria explicar breument per què hem triat el títol de *Cooperar per competir, una estratègia per al segle XXI*. Una cooperativa té una missió i una dimensió social que poden condicionar la seva activitat, però en cap cas no podem oblidar que, per al seu bon funcionament i viabilitat a llarg termini, s'ha de vetllar per la seva eficiència i competitivitat en un mercat en constant evolució. Per tant, estem obligats a cercar aquelles estratègies que ens permetin créixer, competir i projectar-nos com a agents econòmics sòlids i potents. Aquesta actitud ens permetrà dirigir eficiència i dimensió social en un mateix sentit.

La vocació de lideratge del cooperativisme passa obligatòriament per la cooperació. Estem convençuts que cal cooperar –o, millor dit, intercooperar– amb cooperatives, amb l'Administració, amb els clients, amb els proveïdors i, per què no, amb els competidors si s'escau. És necessari per poder competir en aquest món.

Finalment, vull agrair de manera especial a la Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses de la Generalitat de Catalunya, a la Fundació Blanquerna i a l'Institut per la Promoció i la Formació Cooperatives el seu suport en l'organització d'aquest acte. També vull destacar els moderadors de les tres taules: Ramon Aymerich, de *La Vanguardia*, Marcos Lamelas, de l'Agència EFE, i Xavier Grau, de *La Gaceta de los Negocios.* La seva experiència segur que enriquiran l'acte.

LLUÍS FONT (DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓ BLANQUERNA)

La Fundació Blanquerna estem d'enhorabona. En primer lloc, perquè se celebra la segona jornada Clade, la qual cosa vol dir que aquesta iniciativa s'ha consolidat. I en segon lloc, per una raó més íntima: és el primer acte que fem després de la nostra incorporació al Grup Clade, de la qual estem orgullosos. És evident que en aquest món complex i globalitzat cal unir diversitats per tirar endavant. Baumann, al seu llibre *La vida líquida*, explica que els canvis actuals se succeeixen a un ritme tan vertiginós que res no s'acaba consolidant en forma d'hàbits, sinó que quan comences a acostumar-te a unes noves circumstàncies l'escenari canvia. A partir d'aquí, reflexiona sobre el que anomena l'art de la vida líquida, que consisteix a saber funcionar sense tenir gaire clar totes les pautes, tot l'entorn. Malgrat que resulta vertiginós, cal saber avançar amb aquesta sensació de vertigen, però sobretot cal auscultar la societat per saber per on van els canvis, quines són les tendències emergents i com hi pots donar resposta.

Deixant de banda Baumann, si una cosa és evident és que cal unir el coneixement amb els emprenedors. I entenc l'aposta d'incorporar una fundació universitària a un grup empresarial des d'aquesta perspectiva: aproximar el coneixement a les empreses, de manera que aquestes empreses puguin seguir de prop l'evolució dels valors socials, de la mentalitat de les persones; que puguin tenir en compte la innovació tecnològica i científica, ja que creen noves oportunitats i nous desafiaments. Permeteu-me, doncs, congratular-me de l'aposta que ha fet el Grup Clade d'obrir-se a una institució universitària com la nostra, i d'una universitat que ha sabut veure l'oportunitat de compartir projectes amb institucions d'emprenedors amb vocació social, amb empreses que posen les persones al cor de la seva vida. Per aquests motius, estem d'enhorabona i us agraeixo a tots l'assistència a aquest acte.

ESTHER GIMÉNEZ-SALINAS (RECTORA DE LA UNIVERSITAT RAMON LLULL)

Volia donar-vos la benvinguda a la Universitat Ramon Llull. Estava mirant el títol d'aquesta jornada, "Cooperar per competir", i penso que definiria molt bé el tarannà de la nostra universitat. La nostra manera de funcionar en els centres de la nostra universitat –Blanquerna, La Salle, Esade o IQS, per posar quatre exemples– sempre ha estat de cooperació. Sempre hem treballat conjuntament i hem aprofitat els recursos i l'experiència dels diferents centres. La Fundació Blanquerna, amb uns 6.000 alumnes, és un dels centres més grans de la Universitat Ramon Llull, que en aquest moment en té 18.000. És la universitat privada més gran del país i la quarta en nombre d'alumnes a Catalunya, però no em sembla que tenir molts alumnes signifiqui tenir qualitat. Tenint en compte que hi ha molta oferta d'universitats i que es poden escollir diferents models, el fet que els estudiants vulguin venir a una universitat que, més enllà del coneixement, treballa molt a fons els valors, la responsabilitat social o la cooperació ens agrada moltíssim. I ens agrada l'aposta de Blanquerna, un dels nostres centres, de formar part del Grup Clade.

COMPARTIR PER COMPETIR
(Inauguració oficial)

ANTONI FERNÁNDEZ (SECRETARI GENERAL DEL DEPARTAMENT DE TREBALL)

Desitjo, en primer lloc, agrair la invitació que m'ha fet el Grup Clade per assistir a l'obertura d'aquesta jornada. I ho agraeixo perquè aquesta és la primera vegada que em dirigeixo a un auditori cooperatiu.

M'agraden les cooperatives, i m'agraden perquè representen una bona síntesi entre el que són valors de caràcter social i l'economia. Una síntesi que permet, a més, que creixi això que darrerament els acadèmics han anomenat capital social. El capital social s'entén com la capacitat de les persones per generar confiança entre elles i, a partir d'aquesta confiança interpersonal, fer coses en comú: construir empreses, organitzacions... El capital social amb aquesta capacitat de generar confiança és una espècie de fonament de la societat que li dóna estructura i força de les quals tothom es beneficia. Com més

cooperatives tinguem, més capital social tindrem. Tindrem també una societat més estructurada i més forta. Aquesta serà l'aportació del cooperativisme.

Les cooperatives representen per a Catalunya una gran oportunitat, però és una oportunitat que encara es pot desenvolupar moltíssim. Per què? Perquè a Catalunya tenim encara poques cooperatives. Les xifres indiquen que tenim al voltant de 4.200 cooperatives a Catalunya, que agrupen al voltant d'uns 60.000 treballadors. És poc. I és poc tenint en compte el potencial social i econòmic de Catalunya. Què hauríem de fer perquè el món cooperatiu creixés? Inevitablement hem de pensar que les cooperatives han de pertànyer a aquest món, al món en què ara ens movem; no sé si és un món líquid, com comentava ara Lluís Font, però sí que és un món canviant. Si no volem perdre el carro, ens hem de plantejar constantment com adaptar-nos. Les cooperatives s'han de modernitzar, perquè moltes vegades resulten poc atractives, com si pertanyessin a un món que ja va passar. S'ha de fer un esforç per transformar i reposicionar la imatge que es té de les cooperatives per fer-les més atractives. També cal donar-les a conèixer, perquè no és una forma societària gaire coneguda. De fet, molts cops resulta difícil constituir una cooperativa i trobar els professionals que sàpiguen què és una cooperativa i com constituir-la. Tot això s'ha d'anar treballant per modernitzar el sector.

Crec que estem en la bona línia quan un grup com Clade és capaç de fer un pas per generar confiança cap a les cooperatives i entre les cooperatives. Això dóna fortalesa, estructura i musculatura al sector cooperatiu català. L'èxit d'aquesta jornada en assistència de públic és una bona mostra que el Grup Clade va per la bona via. Us felicito per la vostra constitució i perquè cada vegada es van incorporant noves cooperatives. L'enfortiment del Grup Clade contribueix a la modernització del sector cooperatiu.

MIREIA FRANCH (DIRECTORA GENERAL D'ECONOMIA COOPERATIVA I CREACIÓ D'EMPRESES DEL DEPARTAMENT DE TREBALL)

És per a mi un gran honor presentar Antonio Cancelo. Per a molts dels qui estem en aquesta sala, és un referent, ja que ens ha aportat coneixement des de l'experiència. La seva trajectòria comença a Eroski. En primer lloc, forma part del nucli fundador; després dirigeix l'empresa, i, finalment, la presideix. A continuació, passa a dirigir Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), un grup singular en el mapa empresarial, ja que ha fet de la cooperació un factor d'èxit: cooperació entesa des de cada una de les unitats productives que constitueixen el grup i cooperació en la concepció i, per tant, en l'articulació real i pràctica del grup empresarial.

Ens trobem davant d'una persona contundent i ferma a l'hora de defensar la validesa actual dels principis que configuren el cooperativisme. Contundent també és la seva experiència, que l'avala a l'hora de demostrar la capacitat d'aquest model empresarial de desenvolupar-se des de la normalitat. I contundent, finalment, a l'hora de predicar i practicar un cooperativisme honest en si mateix, un cooperativisme que es defineix com a societat de persones que participen en el desenvolupament d'una activitat econòmica aportant-hi treball, o producte, o servei, o consum, o qualsevol combinació d'aquests elements. Aquest tret constitutiu de les cooperatives que fa que les visions, els valors, l'estratègia, els objectius, la gestió del dia a dia i la presa de decisió estigui profundament alineada amb la seva raó de ser: empreses democràtiques al servei de les persones i al servei de la societat. Abans d'acabar, vull ressaltar dos trets més d'Antonio Cancelo que per a mi també el defineixen molt bé: l'amabilitat en les formes i la capacitat de comunicació.

ANTONI CANCELO (EXPRESIDENT DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA)

Vull agrair al Grup Clade l'oportunitat que m'ha donat per reflexionar. El Grup Clade, que és l'organitzador d'aquesta jornada, és la gran esperança del cooperativisme català.

És molt difícil, amb el fred que fa a l'exterior, viure en solitari; pràcticament és impossible. I la gran lliçó que podem aprendre és que junts tenim molta més força que separats. Em sembla encertat el lema de la jornada, "Cooperar per competir", i intentaré ajustar-m'hi de la manera més rigorosa possible.

Limitar el procés cooperatiu a la construcció de la cooperativa és un gran error que potser estigui al fons de l'escàs èxit, en l'àmbit de l'economia general, que ha assolit el cooperativisme. El cooperativisme no s'acaba quan es constitueix la cooperativa, sinó que ha de continuar en etapes successives cooperant entre elles.

Les empreses han de competir en entorns diferents dels que han competit fins ara. De fet, ja estem actuant en mercats diferents que canviaran en el futur. A continuació, faré referència a alguns elements que les empreses cooperatives han de tenir en compte en el futur.

En primer lloc, cal tenir en compte la globalització. El creixement del comerç internacional s'incrementa any rere any. Estan desapareixent les barreres que dificultaven que les companyies tinguessin un grau d'interconnexió com el que estan assolint actualment. És a dir, el mercat és el món. Si això és veritat, hem de fer un profunda revisió sobre el posicionament de les cooperatives i, en general, sobre el posicionament estratègic de les empreses.

El mercat és el món i tots hi estem afectats. És veritat que alguns sectors ho veuen abans i d'altres, més tard. Però no hi cap sector que, abans o després, no es vegi afectat per

aquesta modificació. Estem destinats, doncs, a competir amb empreses procedents de tot el món. I, a més, estem vivint un fenomen sorprenent, que és la incorporació de grans masses de població a un mercat que pensàvem, equivocadament, que era domini dels occidentals. La incorporació dels països de l'àrea del BRIX –és a dir, el Brasil, Rússia, l'Índia i la Xina– suposa un fenomen d'una dimensió transcendental, perquè trenca tots els esquemes anteriors i ens situa davant de posicions que ens costen d'acceptar, fins i tot intel·lectualment.

Tot aquest fenomen ens afectarà de totes les maneres possibles: els qui entenguin el fenomen i tinguin capacitat de resposta estaran en la bona via; però aquells que no l'entenguin també s'hi veuran afectats, perquè la internacionalització es produeix igualment. Es produeix, perquè nosaltres descobrim que podem oferir competitivament els nostres productes, o bé perquè altres descobreixen que allò que nosaltres crèiem que era el nostre mercat és un mercat formidable perquè ells s'implantin i desenvolupin les seves activitats. Per tant, no hi ha cap activitat que se n'escapi.

Aquest fenomen s'ha d'interpretar des d'una visió positiva o negativa? La posició que més trobo als fòrums és la negativa: "Els xinesos se'ns menjaran i ens envaeixen els nostres sectors". Però, en canvi, no es té en compte la capacitat que té el mercat xinès d'incorporar productes. Només una dada: fa 10 anys la Xina exportava 15 milions de tones d'arròs; avui importa 50 milions de tones d'arròs. Per què? Perquè els xinesos han començat a menjar dos cops al dia. És a dir, aquest és un fenomen impressionant, però si només l'analitzem des de la perspectiva del temor, l'únic que farem és posar barreres. Sens dubte, des d'una cooperativa el que hauríem d'esperar és que aquest procés s'accelerés i poguéssim arribar, fins i tot, a l'oblidat continent d'Àfrica. Com ho veiem: com a amenaça o com a oportunitat?

Si les barreres desapareixen, si els mercats es globalitzen, les empreses responen a aquest fenomen. De quina manera? Concentrant-se. Cada dia ens assabentem de nous processos de compra: una OPA, una presa de participació, una aliança estratègica, etc. És a dir, les empreses es fan més grans per una raó elemental: perquè els mercats s'han engrandit, i es tracta d'equiparar les empreses a la nova realitat dels mercats.

Aquesta desaparició de barreres incrementa molt més el fenomen de la mobilitat empresarial. En termes populars ho anomenaríem *deslocalització*. Aquest terme ara ens produeix angoixa, perquè estem vivint la segona fase de la deslocalització i ens hem oblidat de la primera, que era quan les empreses venien a Espanya. I, ara, per la mateixa

lògica amb què van venir, se'n van. Però no van venir aquí perquè fossin empresaris bons o perquè ens volguessin ajudar a créixer; ni se'n van perquè siguin empresaris dolents que vulguin fer-nos mal. Se'n van perquè les noves condicions de la competitivitat els porten a elegir espais que responguin millor a aquesta passió competitiva en què tots estem atrapats. I els qui no creixen perden pes relatiu.

Hi ha, a més, una altra part d'aquest fenomen, que és el canvi que es produeix mitjançant el desenvolupament tecnològic, que va molt més enllà de les tecnologies de la informació i la comunicació. Per exemple, l'aparició de nous materials suposa un gran canvi que pot deixar una empresa fora del mercat. És a dir, l'evolució tecnològica té una conseqüència, i és que els productes esgoten el seu espai de vida, cada vegada més, en trams més curts. I les empreses capdavanteres tenen determinat el moment en què substituiran el producte que llancen. Així, un dels elements de mesura de la vitalitat d'una empresa és saber l'antiguitat dels productes que es comercialitzen. I si els seus productes tenen més de cinc anys, cal començar a tremolar.

Un element fonamental d'aquest fenomen és el pes del mercat. L'acceptació o el rebuig de la nostra oferta és l'única garantia d'èxit de les empreses. Situem un producte o servei al mercat i, si és demanat, tenim èxit; si no, fracassem. Però no va ser sempre així: en el passat es van subvencionar productes durant molts anys perquè pensàvem que era el que havíem de fer. Els subvencionàvem a partir d'allò que aportaven els sectors competitius. Per sort, les empreses ja no tenen aquest suport; depenen de la seva capacitat de fer bé, malament o passable les coses. Si alguna cosa va malament, la culpa no és de ningú, la culpa és nostra. I, conseqüentment, si alguna cosa va malament, els qui hem de canviar som nosaltres. No ha de canviar la legislació, ni la normativa, ni els competidors, ni els clients. Hem de canviar nosaltres.

Aquest principi de responsabilitat em sembla determinant, perquè hem d'assumir les nostres responsabilitats. L'ideal és tenir algú que sigui el responsable del nostre problema. Les empreses no podem pensar que les responsabilitats són fora. Les responsabilitats són a dins. Som nosaltres els qui hem d'adaptar-nos.

A més, a aquesta filosofia d'entendre el mercat aportaré una reflexió: la desaparició de les empreses no és una mala notícia. És una excel·lent notícia. Per què desapareix una empresa? Perquè hi ha una altra empresa al mercat que està situant alguna cosa de millors característiques o d'un preu més competitiu. És la norma del mercat, i està bé que hi sigui. Si no desapareguessin empreses, estaríem condemnats. Qui engegaria una nova activitat? Qui tindria una iniciativa si tot està ocupat? És a dir, l'únic que dóna esperança és que, per més tancats que semblin els mercats, sempre hi ha opcions de fer les coses d'una manera diferent.

I no és repetint el passat que farem que les coses vagin millor. Hem de modificar la proposta. És a dir, l'única garantia de pervivència d'un projecte és que trobi la decisió favorable dels clients o dels consumidors als quals es dirigeix. La clau per ser competitius és tenir la capacitat de situar en els mercats ofertes diferenciades, no pas repetir tots la mateixa oferta. Posaré un exemple: mentre era en una petita província espanyola, el director d'una cooperativa agrària em va dir entusiasmat que havia tingut un èxit espectacular perquè havia aconseguit introduir la seva gamma de productes –formatges d'ovella– a El Corte Inglés. Jo em vaig afegir al seu goig, vam beure un cerveseta junts i li vaig preguntar: "Quantes cooperatives com la teva hi ha a la teva província?" I em va respondre que 18. Lògicament no li vaig preguntar què creia que feien els seus companys de les altres 17 cooperatives: sabia que estaven fent cua a El Corte Inglés, al qual oferien el mateix producte i les mateixes condicions, però a un preu més baix. Saber amb precisió allò que el client valora i el que ofereixen els competidors no és fàcil. Què tenim de diferent respecte dels nostres competidors? Sense diferenciació favorable només queda un únic factor competitiu que és el menys desitjat de tots: el preu.

Sense competitivitat no hi ha rendibilitat, i sense rendibilitat no hi ha futur. Però el que ho fa més complicat és que hem de competir amb empreses de qualsevol indret del món. I un instrument per fer-ho és la cooperació. Perquè l'important és competir, però volem cooperar per competir. M'agrada que es cooperi no tan sols per competir, sinó perquè és un principi de naturalesa cooperativa. Si no hi ha capacitat competitiva no hi ha possibilitat de supervivència de les cooperatives i, conseqüentment, no sé qui cooperarà. La cooperació dóna capacitat per afrontar projectes

més ambiciosos; per sentir-se protegit i tenir suport; per sentir-se part d'alguna cosa de més entitat; per utilitzar les millors pràctiques d'aquells que cooperen; per crear eines modernes de gestió i per comprometre's en la seva aplicació; perquè es milloren els coneixements; perquè s'uneixen pensaments diversos...

Però només es pot cooperar des de la humilitat –tots necessitem suport d'altres; qui es cregui gran, està en procés de declivi– i des de la solidaritat; no tan sols la que podem rebre, sinó la que podem aportar. Aportar és el més extraordinari que pot passar a la vida. Viure donant justificaria l'existència. I viure des del compromís amb la societat i amb l'economia social també. I hauríem de cooperar en un munt d'àmbits: la cultura i els valors, la innovació i la talla crítica.

Sobre la cultura i els valors, cal dir que són elements creadors d'identitat. Faciliten la comunicació; quan no hi ha una cultura establerta, es perd força temps intentant aclarir el que l'altre vol dir quan parla. Quan es genera una cultura, la comunicació es fa fàcil, perquè els conceptes s'expressen amb les mateixes paraules. A més a més, la cultura i els valors constitueixen factors diferencials també des d'un punt de vista competitiu, perquè avui als mercats es pot comprar gairebé tot; es pot comprar coneixement, tecnologia, quotes de mercat... L'únic que no es pot comprar són les creences; les creences es tenen o no es tenen. I aquesta és l'ànima que projecta un desenvolupament arriscat i amb garanties d'èxit.

La innovació cal entendre-la no tan sols com a tecnologia, sinó com a actitud, com a esperit que cerca permanent de noves solucions en tots els àmbits. Per poder innovar, cal desprendre's del que s'ha adquirit i experimentar per buscar respostes que ajudin a superar-nos. La innovació hauria d'implicar tota l'organització; per tant, no hauria de ser la funció d'un departament. I perquè hi hagi innovació cal gestionar el canvi. En un primer moment, la majoria de les persones són resistents al canvi: substituir allò conegut per alguna cosa desconeguda produeix inquietud, inseguretat i pors. En el fons no hi ha una predisposició al canvi. O és que vam néixer per conservar allò que hem estat? Perquè hi hagi innovació cal que hi hagi llibertat. Els qui vulguin organitzacions tancades, ben definides, on cadascú sàpiga el que ha de fer des de primera hora fins a l'última hora, estan en contra de la creativitat. Si no som capaços de transformar les resistències al canvi amb passió per la recerca permanent, els nostres projectes seran febles i, segurament, no tindran futur. Hem de tenir la capacitat de viure amb il·lusió aquells processos d'adaptació permanent i sense sentir desassossec.

Acabaré amb la talla crítica. En el món cooperatiu, totes les empreses són petites i, a tot estirar, mitjanes. Hi ha pocs casos d'empreses cooperatives que siguin líders en els seus sectors. Si no tenim la capacitat d'incrementar la talla, acabarem separant-nos dels centres de decisió. No serem proveïdors de primer nivell, segurament ni de segon nivell, perquè no tindrem capacitat de resposta. I quan no tenim capacitat de resposta retrocedim. És a dir, ens apartem dels sectors i de les empreses que lideren els canvis, ens fem més marginals.

Cal assolir la talla crítica, i hi ha una talla crítica per a cada sector. N'hi ha prou de reflexionar sobre qui són els meus clients, els meus proveïdors i els meus competidors, i quina és la seva mida. Perquè, en la mesura que hi hagi molta diferència, estaré sotmès a les decisions externes.

Aquí cal fer una reflexió sobre el que anomeno teoria dels límits, no des de la perspectiva matemàtica, sinó respecte del que pensa cada persona d'ella mateixa i els grups d'ells mateixos. Hi ha grups que, quan fan un esforç, estan pensant a duplicar la seva mida. Per què no quintuplicar-la? O multiplicar per 28 o per 110? És un problema de compromís, de capacitat d'assumir riscos, de saber gestionar èxits i fracassos.

Un altre element important de la cooperació, que és molt llunyà però que hauríem d'incorporar, és apostar per la creació de llocs de treball: cada vegada més llocs de treball i cada vegada més feina de qualitat. La creació d'ocupació cal plantejar-la com a valor i com a principi. I això tan sols es pot fer quan existeix un compromís fort i rotund de posar en comú. I posar en comú suposa deixar part del poder en les mans d'altres. Mentre no tinguem la convicció de cedir parts del poder, la nostra presència serà més nominal que efectiva, perquè estem prioritzant l'èxit personal a l'èxit del projecte. I això és una cosa que, en termes de responsabilitat social, és un perill que hem d'evitar.

Segons la meva opinió i el meu desig, el Grup Clade serà innovador, ambiciós i farà projectes que sorprendran la societat pel seu compromís i per la seva dimensió. Perquè tot projecte que trobi una fàcil acollida és un projecte mediocre. Un projecte que val la pena trobarà el dubte permanent dels escèptics.

LA NECESSITAT DE COOPERAR EN UN MERCAT GLOBAL
(Taula rodona)

JOAN CARLES ROVIRA (DIRECTOR D'ICF HÒLDING)

Abans de res, vull agrair al Grup Clade la seva invitació a la jornada d'avui. Breument, vull explicar què és i a què es dedica l'Institut Català de Finances. Crec que hem de ser més coneguts per la societat empresarial catalana. Un dels trets fonamentals de la nostra manera d'actuar és, efectivament, la cooperació amb el sector financer i amb diferents agents de l'economia catalana. Per tant, allò de cooperar per competir és un aspecte que tenim interioritzat i que explica bastant la nostra manera d'actuar.

L'Institut Català de Finances és una entitat pública que depèn de la Conselleria d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya. El seu objectiu fonamental és ajudar l'empresa catalana, mitjançant productes i serveis en l'àmbit financer, a ser més competitiva. Dins d'aquest àmbit tenim dues línies d'activitats: una que actua com a entitat de crèdit des de la vessant pública, i un altra que actua com a agència financera del

govern de la Generalitat i, en aquest sentit, coopera amb diferents departaments de la Generalitat o amb les seves empreses públiques, per tal de donar forma a convenis o a accions específiques de suport a empreses i projectes específics.

El nostre objectiu no és fer la competència al sector financer privat, sinó complementar-lo. En les finances hi ha unes regles que s'han de complir per assegurar una viabilitat i una solvència, però dins d'aquestes regles bàsiques el nostre objectiu és ajudar a entendre al sector financer determinats projectes que els pot costar més d'entendre a l'hora de finançar-los. Per exemple, un objectiu bàsic de l'Institut Català de Finances és el finançament a llarg termini de les empreses. El sector financer privat té una tendència lògica a finançar a curt termini, en lloc de finançar projectes a llarg termini, a causa del risc més elevat que tenen aquests projectes. Nosaltres, en canvi, estem especialitzats a entendre projectes a llarg termini. En l'estructura financera d'una empresa, el sector privat està més còmode finançant les seves necessitats a curt termini, i nosaltres ajudem a diversificar riscos finançant projectes a llarg termini.

L'Institut Català de Finances és un grup d'empreses especialitzades en diferents línies d'activitats. L'activitat tradicional des de la seva creació ha estat atorgar crèdits i avals per finançar projectes d'inversió a llarg termini. Des de l'any 2002, i a través d'IFC Hòlding, estem actuant també en l'àmbit del capital risc. I des de l'any 2004, ens hem especialitzat bàsicament en el finançament d'equipaments públics que depenen de la Generalitat o d'ajuntaments i entitats de l'àmbit local.

Des de sempre, doncs, hem fet préstecs directes a les empreses per finançar inversions a llarg termini. Aquí cooperem amb el sector privat, tant en aquells casos en què fem un préstec nosaltres sols –deixant espai perquè ells tinguin més capacitat de finançar les estructures a curt termini del balanç de les empreses–, com en préstecs sindicats en què

en operacions de dimensions importants es reparteix una part del risc. Des de fa tres anys, hi ha una línia de mediació anomenada IFC Crèdit, que és un altre exemple de com cooperar per fer més competitives les empreses catalanes. A través d'aquesta línia, estem finançant pràcticament totes les entitats financeres que operen a Catalunya perquè puguin fer préstecs a inversions de petites i mitjanes empreses en condicions preferents.

Darrerament, hem posat en marxa una línia de préstecs participatius que pretenem utilitzar de manera molt específica per empènyer les empreses a afrontar processos per créixer. Nosaltres compartim absolutament la necessitat que les empreses catalanes han d'aconseguir ser més grans, perquè, si no, no poden ser competitives, perquè no podran tenir prou recursos per fer projectes, no podran invertir prou en innovació i tecnologia, etc. Aquest és un instrument que l'enfoquem a ajudar aquelles empreses que avui tenen una situació adequada en un determinat mercat, però que, per afrontar un repte de creixement –una compra o les inversions derivades d'un procés de fusió o de concentració amb una altra empresa–, els manca muscle financer.

Voldria encoratjar aquelles empreses que encaixin en aquest procés, perquè la veritat és que tenim menys projectes dels que voldríem estudiar. En l'àmbit de capital risc, actuem en inversions d'entre un i cinc milions d'euros, que és el segment en què el mercat privat de capital risc és més reticent a finançar.

Des de l'any 2002, hem seguit una política de participació amb diferents instruments de capital risc que, en aquests moments, tenen una capacitat d'inversió de més de 300 milions d'euros. Aquí també seguim un model de cooperació amb el sector privat. Nosaltres anem sempre cap a un model on tenim una participació no majoritària en els fons en els quals participem, la qual cosa vol dir que els altres inversors dels fons són, en la majoria de casos, privats de tipus institucional o, en altres casos, de tipus més individual. Creiem que són sostenibles i aporten competitivitat a l'economia catalana si aquestes operacions es fan en condicions de mercat i, per tant, acompanyades d'inversors privats. Aquest és un aspecte que volem potenciar: intentar ser catalitzadors del sector privat. Des del 2002 fins avui crec que el segment del capital risc ha canviat significativament. El 2002 hi havia molt pocs inversors privats que invertissin; en canvi, ara, cada vegada hi ha més gent i institucions que s'hi animen i amb quantitats més importants.

Finalment, en l'àmbit de serveis financers, cooperem amb diferents projectes, amb un component estratègic o públic, per intentar aportar una mica de coneixement.

XAVIER LÓPEZ (DIRECTOR GENERAL DEL GRUP CLADE)

Voldria començar comentant algunes informacions que han aparegut els últims dies en els mitjans de comunicació. Un article d'opinió del Cercle d'Economia parla de la necessària aposta de futur de l'empresariat català. Diu textualment: "Abandonar l'individualisme quan faci falta, sumant esforços els uns amb els altres". Això ho diu el Cercle d'Economia, que no són les PIME, sinó que parla de les grans empreses de Catalunya. En un sentit encara més pràctic, el diari *El País* explicava el diumenge passat que la cooperativa andalusa Hojiblanca i la multinacional Cargill han fet un *joint venture* per comercialitzar oli no solament a Espanya, sinó a tot el món. És a dir, un sector com el cooperatiu que moltes vegades únicament vol comercialitzar, com que no ho pot fer sol, genera una aliança. L'últim exemple que vull comentar, i aprofitant la presència d'Antonio Cancelo, és que aquest cap de setmana hem llegit que Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) ha creat el primer polígon industrial a la Xina per a 15 empreses. És la prova evident que cap d'aquestes empreses individualment hauria pogut anar a la Xina i que el fet d'estar en una corporació els ha permès estar a la Xina. Iñaki Olano, un dels vicepresidents de MCC, comenta: "En aquest país, on la dimensió sí que importa, la unió és més necessària que en cap altre lloc perquè ajuda a negociar amb les autoritats la compra de sòl, amb els proveïdors, amb el constructor...". Per tant, quan parlem de cooperació no estem parlant de coses abstractes, sinó de la seva aplicació pràctica en molts projectes concrets.

Nosaltres, des de Clade, pensem qui hi ha dos elements que són clau en l'empresa del segle XXI. El primer són les persones, i no insistirem en aquesta qüestió perquè l'any passat ja vam parlar-ne. Tothom diu que les persones són allò més important en les empreses, però després cal veure què fem perquè això sigui així. Des del sector cooperatiu som tan conseqüents amb això que les impliquem en tots els estadis de l'empresa; no només els demanem parer, sinó que a més els impliquem en els guanys, en la gestió i en la propietat. El segon

element, que és el que ens ocupa avui, és la cooperació empresarial. Voldria insistir-hi: sols podem fer poques coses en aquest context en què estem vivint. No és que puguem aconseguir més coses anant amb algú altre, sinó que l'única solució en molts casos és aquesta cooperació. Estem parlant d'una cooperació en l'àmbit estratègic, en els aspectes que poden fer trontollar la companyia. No estem parlant de cooperar, que també és important, en aspectes més operatius, sinó de coses més profundes que poden suposar la desaparició de la companyia. Per tant, aquests dos elements són clau en el grup.

No parlaré del creixement ni de la dimensió, perquè estem absolutament alineats amb el plantejament d'Antonio Cancelo. Hem de saber com som per poder anar a un lloc. Per tant, la dimensió és clau. Com visualitzem el creixement des de Clade? Des de dos punts de vista. El més convencional, el més conegut, són les sinergies de dalt a baix. És a dir, ja no podem discutir si diferents empreses de diferents sectors s'han d'ajuntar, sinó que s'han de fusionar, perquè ja estem en temps de descompte. Les coses ja s'haurien d'haver fet i, per tant, les hem de fer immediatament. En aquest sentit, des del grup propugnem que les cooperatives puguin ser més grans fusionant-se i generant aliances. Les fusions de les cooperatives són molt difícils, però les hem d'afrontar.

L'altre punt de vista és el de la cooperació multisectorial. El Grup Clade és multisectorial. També volia afegir que al País Valencià hi ha un altre grup cooperatiu, Asces, del qual forma part la cooperativa Consum. Així doncs, a més de Mondragón, hi ha dos grups que hem començat plegats.

En aquest sentit, voldria comentar alguns aspectes del grup cooperatiu multisectorial. La primera pregunta que ens podem fer és: què té a veure una cooperativa que fabrica iogurt amb una que posa totxos o amb una que ven llapis? Què podem compartir? Quines sinergies podem generar? En primer lloc, posem en comú uns principis i uns valors, i aquest és un element fonamental. I, sobretot, una mateixa visió d'entendre el món de l'empresa, que és l'eficiència. És a dir: estem en el mercat, hem de competir amb altres empreses que hi ha, però amb uns elements que ens són propis, que en aquest cas seria el cooperativisme. A més d'aquests, hi ha altres elements que també són importants: la gestió de les persones, el model de gestió, la marca, la comunicació, les col·laboracions institucionals...

Dues qüestions que marcaran el nostre grup són el finançament i el desenvolupament empresarial. El grup té una clara vocació de creixement. Els socis de Clade són cooperatives amb ganes i amb empenta; volen créixer i, a més, han de créixer. Aquest és un

element que ens diferencia. Volem créixer i ser grans. Volem que el cooperativisme estigui més present. Creiem que com més present estigui en tots els àmbits de la societat, millor; volem que Abacus tingui un milió de socis en lloc dels 600.000 que té ara. Això vol dir que hi haurà molts més cooperativistes i que el cooperativisme serà molt més present. Per tant, el creixement és vocació i necessitat alhora. Ara mateix, 11 societats formen part del Grup Clade i permanentment estem explorant les possibilitats de noves incorporacions. Sembla que en els propers anys podrem incorporar més socis. De fet, la incorporació de socis al grup són com les compres en una empresa convencional. Les empreses compren i nosaltres el que fem és incorporar companys al grup.

Un darrer aspecte que creiem que serà fonamental en el futur és el desenvolupament empresarial. És a dir, que el grup actuï com un agent de generació de noves activitats. Aquestes activitats sovint tindran a veure amb les altres activitats del grup, perquè difícilment la gent s'inventa coses sobre les quals no té una habilitat mínima. Hi ha una experiència singular, que és Factor Habast. Participem en un projecte d'habitatge social de lloguer. Per primer cop, el grup participa en aquesta societat, amb un 5 %. El nostre objectiu és que en els propers anys puguem anar generant nous projectes.

A banda d'aquest projecte d'habitatge de lloguer, aquesta vocació de cooperar la portem a terme dins de les cooperatives del grup, però també entre altres cooperatives i empreses. Quan algú té necessitats que no pot assolir, s'ha d'espavilar. És el que ha passat amb Grup Qualitat, que ha fet una aliança amb caixes d'estalvis. Podria semblar una feblesa muntar una societat amb una caixa d'estalvis, però és molt positiu.

Una altra aliança que ha estat notícia aquests dies ha estat Eroski-Abacus. A escala estatal, el desenvolupament d'Abacus no es fa com a cooperativa sinó en aliança amb Eroski. És una aliança que, a més, té elements culturals en comú. És una aliança amb algú que és molt més gran. No només s'ha de ser capaç de parlar d'igual a igual, sinó que sovint s'ha de plantejar amb gent que pugui tenir més experiència, perquè permet tirar endavant un projecte.

Un darrer exemple que volia comentar és la Llei de la dependència. S'ha aprovat fa poc a escala estatal, i a Catalunya s'ha aprovat la Llei de serveis socials. De cop i volta, hi ha un sector nou, el de l'atenció a les persones, en el qual el cooperativisme ja ha tingut presència. Nosaltres som conscients que aquest sector creixerà i el que fem és posar-nos d'acord, és a dir, analitzem el mercat, que en aquest cas és públic, i els competidors; no els que hi ha ara, sinó els que vindran demà. Davant d'això, el primer que fem, a més

d'aliances entre les cooperatives de serveis socials del grup, és crear un gran operador de serveis socials a Catalunya. El segon pas és una altra aliança de sectors aparentment diferents, com l'immobiliari i el de servei socials. Aquests dos sectors, juntament amb entitats financeres, busquen l'aliança amb l'Administració pública, bàsicament amb els ajuntaments. Aquestes aliances, que són complexes de gestionar, són el que ens poden permetre tenir un projecte de primer nivell en aquest àmbit.

La cooperació té grans avantatges, però també grans complexitats, i es basa en tres elements clau: la transparència, la voluntat de les parts i la confiança. Aquests elements són molt difícils d'aconseguir i, de vegades, molt fàcils de trencar. Construir la cooperació s'ha de fer sobre bases molt sòlides i amb gent que tingui molt clar quins són aquests objectius.

El nostre missatge, modest, però contundent, són les paraules que he dit al començament del Cercle d'Economia: "O s'ajunten per fer coses grans o les coses no funcionaran". Amb tota la modèstia del món, aquest és el paper que volem jugar Clade en el cooperativisme.

RAMON TREMOSA (PROFESSOR DE TEORIA ECONÒMICA DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA)

Moltes gràcies per convidar-me en aquesta taula rodona. Jo us parlaré de literatura econòmica i d'alguns casos pràctics.

Penso, com Antonio Cancelo, que la globalització és un procés imparable. Potser hi ha interessos i forces per aturar aquest procés, però no es pot aturar. Per a mi la globalització és com una gran onada. En aquest sentit, la cooperació és la taula de salvació, no una taula. Tu estàs en un mar, hi ha onades molt grans, es produeix un naufragi i busques una fusta on agafar-te. Cooperar, avui, no és una possibilitat entre moltes: és l'única possibilitat. No veig que això sigui necessàriament negatiu.

Nosaltres vivim a Europa en un estat de benestar i confort mai vist. La globalització ens planteja un dilema d'ambició contra comoditat. Al primer curs de la Facultat d'Econòmiques, vaig dir als meus alumnes: "Aquest any a la Xina és llicenciaran dos milions d'economistes. Vosaltres mateixos veureu amb quina motivació enfoqueu la carrera". Fora de la zona euro, hi ha milions de persones amb ganes d'assolir l'estatus adquirit de comoditat i de benestar que tenim avui. No cal anar a la Xina. Fa dos anys, van venir uns becaris de Bucarest que passaven dignament amb una beca de 230 € al mes: es vestien i menjaven dignament, treien notes excel·lents, la seva motivació era màxima, tots parlaven diversos idiomes, tocaven diversos instruments musicals... L'Europa de l'Est ens planteja un problema no de costos sinó de motivació, de mà d'obra i de qualitat de formació de la mà d'obra.

En aquest context, Catalunya és un país de PIME familiars. I aquest és, potser, el principal problema que cal superar. Aquesta dimensió va ser suficient quan l'economia catalana produïa per al mercat espanyol. Als segles XIX i XX, l'economia catalana, amb empreses petites o mitjanes, de 20, 30 o 50 treballadors, podia abastar aquest mercat petit. Però

avui dia, al segle XXI, el mercat s'ha multiplicat per 10 i la dimensió empresarial s'ha de multiplicar també per 10.

En aquest sentit, no sóc pessimista perquè la creació del mercat espanyol unificat que van impulsar els catalans a mitjan segle XIX és una primera etapa de globalització de l'economia catalana. Els catalans fan una Revolució Industrial sense carbó, sense ferro, amb aigua, amb un producte tèxtil que no és competitiu; busquen un mercat espanyol, l'unifiquen monetàriament, eliminen les duanes interiors i se'n van a les Espanyes. Ja han fet un esforç de globalització. Espanya és la primera etapa de globalització de l'economia catalana.

Ahir revisava la literatura clàssica sobre cooperació i vaig topar amb un llibre, *Trust*, de Fukuyama, un economista d'origen japonès, de la Universitat de Virgínia, polèmic. Potser aquest llibre és el menys conegut; es va publicar l'any 1995 i es va traduir amb el títol de *Confiança*. Rellegint les pàgines, em vaig adonar que el que diu Fukuyama és encara més important avui que fa 12 anys, perquè, avui en dia, què marcarà la diferència entre països i empreses? La mà d'obra estarà igualment formada als dos continents, la tecnologia serà la mateixa als dos continents, la informàtica i el *software* seran els mateixos als dos continents, el finançament serà il·limitat, el tipus d'interès serà el mateix a tot el món. Què diferenciarà un país i un altre? Fukuyama diu que és "el capital social, la confiança, la capacitat de cooperació econòmica entre els habitants d'un país". Això sembla molt fàcil, però no ho és. Fukuyama fa un rànquing de països ordenats per capital social, per aquesta capacitat de cooperació econòmica. En primer lloc hi ha els països nòrdics, centreeuropeus, que han sabut crear grans multinacionals; al mig estan els Estat Units, amb tendència a la baixa, i finalment estan els països llatins o mediterranis, on tenim una baixa capacitat de cooperar entre nosaltres.

No negaré les virtuts de l'empresa familiar, que són moltes i que han donat a Catalunya el nivell de riquesa relativa que tenim avui, però Fukuyama diu: "Un país d'empreses familiars és un país amb una escassa capacitat de cooperar; fora de la família, no hi ha cooperació, no hi ha capacitat de cooperar".

Aquests aspectes intangibles són més importants del que semblen. Fukuyama explica que al segle XIX al Japó es produeix una acumulació capitalista i un desenvolupament molt important; a la Xina, en canvi, no. Com és que passa això, si són dos països meritocràtics, tenen una mateixa visió de la vida, la mateixa religió, la mateixa manera de fer...? Què ha marcat la diferència? Fukuyama diu que al Japó hi ha la figura de l'hereu: el fill gran hereva tot el capital; en canvi, a la Xina, la riquesa es reparteix igualment entre tots els hereus. Això va permetre al Japó acumular grans capitals, finançar grans inversions, fer el procés de desenvolupament capitalista al segle XIX.

Per tant, aquests aspectes immaterials i intangibles són importants. Fukuyama parla de molts països, però no de l'Estat espanyol. Parla d'Itàlia i de l'empresa llombarda, de la petita i mitjana empresa familiar exportadora del nord d'Itàlia. Això ens ho podem aplicar a nosaltres. Fukuyama diu l'any 1995: "Vosaltres no tindreu un problema de capital, de mà d'obra, de finançament de tecnologia...; el vostre problema serà com feu el canvi d'escala, com un petit país de PIME familiars cooperen, s'ajunten o no, fan cooperatives o no, i surten fora, units, a cooperar".

Per exemple, l'any 1970 Catalunya tenia empreses líders en el sector de les motos –Montesa, Bultaco...–, però en canvi avui no tenim una Nokia de les motos globals. Perquè és un país de minifundisme empresarial, d'incapacitat de cooperar fora de la família. I no parlo només d'empreses industrials. També tenim unes caixes d'estalvis que són molt potents, però que no estan jugant un paper prou rellevant.

El cas de Caprabo és paradigmàtic. Es tracta d'una empresa familiar que creix, que està anys debatent com ampliar capital: si sortir a borsa, si entrar a una caixa... Aquest és un problema. Jo, per exemple, agafo la línia 3 de metro, que té uns vagons fabricats a Beasain per una empresa que es diu CAF. Un dia vaig mirar aquesta empresa per veure quin capital social tenia: el 60 % estava en mans de tres caixes basques, 25 % en borsa de valors i 15 % era dels treballadors. És el més pur estil cooperatiu. Això és completament diferent del que jo tinc aquí: empreses familiars i caixes d'estalvis que entren a participar com un favor i pensant que prendran mal. No estic criticant; només penso que, comparant-ho amb el que veig a fora, crec que no anem bé en aquest sentit.

Catalunya és un país de PIME familiars. En economia, es parla molt de biologia empresarial. Hi ha estudis que diuen que en alguns sectors fins al 50 % de les empreses desapareixen a la tercera generació. L'avi funda l'empresa, el fill l'expandeix i el nét tranquil·lament se la ven. Si sortiu d'aquí i aneu al Club de Polo de dilluns a divendres al matí, el veureu ple. I no un dissabte, sinó de dilluns a divendres. Està ple de fills il·lustres; és la tercera generació, que ha venut l'empresa i que es dedica a l'oci de dilluns a divendres. Aquest és un problema. Parlant de Catalunya i Espanya, a Catalunya tenim moltes PIME de tercera generació, perquè som una economia madura com altres regions europees. En canvi, moltes regions espanyoles tenen PIME familiars de primera generació, en què l'ambició és molt gran. Estem, per tant, en cicles canviants; aquí estem en les terceres generacions i anem de baixada; en canvi, altres regions espanyoles van fortes i de pujada.

Una altra idea: la globalització forçarà la cooperació. En aquest sentit, va ser una sort per a Catalunya acollir la multinacional Volkswagen al principi dels noranta. Si el mur de Berlín hagués caigut cinc anys abans, Volkswagen no hauria vingut a Catalunya. I això que el govern soviètic estava corcat des dels anys setanta. Per tant, estem en una ruleta immensa, que és la globalització, i de vegades la torrada cau del costat que no té la mantega. I tenim sort: el joc que ha donat la Volkswagen a Catalunya és molt gran. M'explicava Joaquim Solà, un company de la facultat, que Volkswagen va dir als proveïdors: "Heu d'estar a la frontera de la innovació permanentment. No vull que em doneu la llanda, la cambra i la coberta; doneu-me la roda, perquè jo només l'hagi de muntar". En aquest sentit, els parcs de proveïdors que veiem al voltant de grans empreses d'automòbils no són fruit d'una bona voluntat, sinó que la multinacional va dir: "O es fa això o vostès no van". I això, afortunadament, ha estat una gran sort. Si recordeu, fa cinc anys Volkswagen va retirar un model, el Seat Ibiza, de Martorell i el va

portar a Bratislava perquè era més productiu fer-lo allà; però al cap de dos anys aquest model torna a Catalunya. Per què? Perquè el sistema de petits proveïdors logístics que servien components és molt més eficient a Catalunya que no a Eslovàquia. Per tant, allò que va ser molt dur d'assumir per a moltes PIME, que van haver de fer un gran esforç per servir components amb la màxima eficàcia a una multinacional, avui ha salvat la producció d'un model d'automòbil a casa nostra.

Acabaré amb la cita d'un altre clàssic, d'un economista francès, Michel Albert, que en el seu llibre *Capitalisme contra capitalisme*, que va publicar fa uns 15 anys, diu: "Economies de mercat més o menys a tot el món; aquest model és el que funciona, però hi ha diferències molts importants. Hi ha aquests elements intangibles de l'organització d'una gran empresa que són clau en la competitivitat. Per què, per exemple, algunes multinacionals alemanyes i japoneses en sectors industrials madurs s'han imposat clarament a multinacionals americanes i britàniques en els últims anys? Per què BMW compra Rover i no al revés?"

Michel Albert diu que això té a veure amb com es finança la gran empresa. Al Japó i a Alemanya hi ha una estreta relació banca-indústria, una relació que també es dóna a l'empresa basca: la cooperativa té una caixa pròpia que li dóna cobertura. Al Japó i a Alemanya, hi ha una estreta relació banca-indústria, la qual cosa permet finançar projectes d'inversió a llarg termini. Estàs uns anys perdent diners, però no hi ha pressa per tenir rendibilitat. En canvi, l'empresa americana i anglesa, que utilitzen el recurs de la borsa de valors, van ampliant capital. La borsa de valors està sotmesa a la pressió del mercat i, al cap de poc, s'han de tenir beneficis positius i repartir dividends. Això ha estat negatiu des del punt de vista de la solidesa de les grans inversions d'un grup.

A Catalunya també hi ha exemples d'èxit de cooperació empresarial. Antoni Cañete podria parlar de Cofme, SA, un cas clar d'empreses catalanes mitjanes que són líders de mercat, algunes en el context espanyol. Aquesta és una experiència de cooperació comercial financera, de compres, d'exportació i d'informació amb uns protocols marcats d'èxit. Per tant, no tot ho fem malament a Catalunya: hi ha casos d'èxit. Podríem dir, doncs, que l'empresa catalana cooperarà o no serà. Moltes gràcies.

TORN DE PREGUNTES

PREGUNTA: Heu parlat de col·laboració, de cooperació multisectorial. Heu esmentat que a València hi ha també un grup cooperatiu. Si us trobéssiu una cooperativa catalana que tingués, per exemple, distribució nacional, aquesta circumstància seria una barrera a l'hora d'incorporar-se al grup?

XAVIER LÓPEZ: Les cooperatives que estan al Grup Clade són catalanes, però aquesta és una qüestió conjuntural. És a dir, és més lògic que en una primera fase es cooperi amb el que és més proper, però quan parlem de mercats no diem que hi ha un mercat català, espanyol o francès, sinó que n'hi ha només un. Abans he comentat l'experiència d'un grup del País Valencià, el Grup Asces. És un grup amb el qual compartim moltes coses, fins i tot una manera d'entendre l'empresa i la cooperativa. En aquest sentit, penso que l'evolució natural serà la cooperació. No volem ser només un grup d'aquí. Volem ser un grup del món, si se'm permet l'expressió.

PREGUNTA: M'ha semblat molt interessant aquesta iniciativa d'aliança de cooperatives d'iniciativa social al voltant de la nova Llei de dependència. Quan podrem saber una mica més d'aquesta aliança?

XAVIER LÓPEZ: En aquests moments estem desenvolupant el projecte i no puc explicar gaire més. Hi ha moments, quan els projectes s'estan treballant, en què és millor parlar poc. En el seu moment ja ho desvetllarem.

PREGUNTA: Fa dos anys un petit grup de professionals vam decidir especialitzar-nos en serveis per promoure la cooperació entre les PIME. Vam començar a sembrar en

un lloc on pràcticament no hi havia res. Proveníem, bàsicament, del sector tecnològic, on hi ha un alt nivell de col·laboració i, per tant, d'innovació. Després ho hem anat estenent a escala local en les PIME que tenen interès en això. Voldria compartir el que vosaltres heu dit: per crear cooperació, calen entorns de confiança, transparents i clars. Crec que esteu en una situació privilegiada. El que proposaria és que aquest fos un primer pas perquè en aquest entorn es compartissin i es generessin projectes.

PREGUNTA: Voldria dirigir-me a Ramon Tremosa. Heu parlat de la relació entre empresa i banca. A Catalunya, hi va haver alguna experiència en què aquesta relació va ser bastant estreta. Podríem tornar a apropar la banca, les caixes o els instituts oficials a les empreses i a les cooperatives en general. Penso que aconseguir finançament és a l'abast de la majoria de les empreses, siguin petites, mitjanes o grans empreses. Però quan parles amb una entitat financera d'aportar capital...; és un tema que sembla d'un altre món. Diuen: "No. Això no depèn de nosaltres. A Madrid no ho veuen bé". Com s'hauria de treballar aquesta qüestió perquè la banca i les caixes d'estalvis apostessin de veritat per les empreses?

RAMON TREMOSA: Hi ha aspectes en l'economia catalana que no s'acaben d'entendre. Per exemple, vaig anar al sopar del *Dossier Econòmic* i van donar 10 premis a 10 empreses catalanes. Moltes han excel·lit en sortir a l'exterior, en innovació..., i feia goig veure el vídeo de les empreses. Pràcticament totes eren familiars i, curiosament, totes les famílies tenen com a mínim un 51 %. És curiós: moltes han sortit fora, tenen fons de capital risc, tenen altres socis, però sempre la família té un percentatge, com a mínim, del 51 %. En canvi, si mires el món global, veus que Bill Gates amb un 5 % de Microsoft dirigeix la nau; o que el senyor Botín la dirigeix amb un 2 o un 3 % de les accions. Aquí encara tenim aquesta mentalitat endarrerida; tenim ambició, però anem un pas enrere.

Les caixes catalanes tenen un problema, i és que les grans empreses a Espanya creixen perquè algú les ajuda. Hi ha grans bancs espanyols que poden arriscar-se en altres continents, perquè saben que, si fracassen, com ha passat històricament als anys vuitanta i noranta, tenen un coixí en forma d'un estat que farà tots els possibles per impedir que caiguin. El Banc de Sabadell no tindria una segona oportunitat, i per això la seva sortida a borsa va ser molt cauta. I no parlem ja de les caixes, que tenen aquest interrogant de la forma jurídica que algun dia s'ha d'acabar. Aquesta situació crea un dèficit d'implicació. No pot ser que, en altres indrets, les caixes d'estalvi tinguin una vocació de finançar la indústria que innova i que arrisca, i que aquí et trobis moltes vegades que la banca espanyola, que no capta dipòsits a Catalunya, financiï amb estalvi espanyol l'empresa industrial catalana. Per tant, la solució no la tinc, però sí que

en estudiar altres territoris i altres experiències t'adones que tenim molt de marge per comparar-nos i acostar-nos a altres models.

ALTRES INTERVENCIONS: M'han vingut al cap dues idees. D'una banda, tenim una situació d'evolució accelerada, i de l'altra tenim una situació que jo qualificaria d'*establishment* en el sentit que els models d'acumulació de capital, d'estalvi o de dipòsit tenen una mentalitat que no s'adequa a l'existent. En algun moment s'hauria que produir una desamortització –no em ve al cap una paraula més adequada–, perquè el model ja està amortitzat i esgotat. El model, sigui el d'aquell nucli familiar que no juga a córrer el risc de perdre el 51 %, sigui l'altre extrem, ara mateix és arqueologia pura. En qualsevol dels dos extrems, sembla que s'ha de donar un tomb per trencar esquemes. L'aportació que es pot fer des de la xarxa cooperativa i des de Clade és entendre que hi ha alguns elements que no evolucionaran si no hi ha més implicació en cultura econòmica d'una part de les persones. Una societat no pot ser eficient si no democratitza uns coneixements i unes vivències col·lectives en economia. I és en aquest espai on penso que el cooperativisme té elements a aportar. Aquí tenim un *gap* molt important. És un *gap* que afecta les universitats, els mitjans de comunicació, els empresaris..., tothom que vulgui reflexionar. A veure si removem una mica el fons d'aquesta mena de paradís que, de paradís, d'aquí a uns anys no quedarà res.

Voldria encoratjar el Grup Clade a treballar en l'atenció a les persones amb motiu de la Llei de la dependència. Voldria aportar una experiència recent. Fa pocs dies formava part d'un consell assessor d'una entitat del tercer sector i es plantejaven les incidències i les conseqüències que pot tenir la Llei de la dependència –que en realitat és d'atenció i autonomia de les persones–, així com les possibilitats de joc que donaven per a les entitats en general del tercer sector, i explicaven el drama i el dilema de si entrar-hi o no, tenint en compte que la dimensió de cada una d'elles és petita.

Si aquestes empreses del tercer sector no aprenen a complementar-se per oferir els seus serveis de manera eficient i eficaç, estan condemnades, perquè són les empreses mercantils les que s'estan emportant cada vegada més els concursos d'adjudicació de les administracions públiques. En resum, em sembla que la clau davant de l'atomització del sector és que les empreses tinguin magnitud, no per fusionar-se necessàriament, sinó per complementar-se. Per tant, em sembla molt positiva la vostra idea i us animo a tirar-la endavant per donar una sortida al tercer sector amb motiu d'aquesta llei.

LA GESTIÓ DE LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL
(Taula rodona)

MANUEL FERRER (SOCI DE LA CONSULTORIA DELOITTE)

Vull agrair a Grup Clade l'organització d'aquesta jornada i el vull felicitar per l'èxit aconseguit. Grup Clade suposa una esperança per al cooperativisme i no sols a Catalunya.

La meva intervenció és fruit de la reflexió i l'experiència en cooperatives valencianes, com Consum, Alecoop o la Caixa Popular, i també en cooperatives de Catalunya, com Grup Qualitat, Abacus i Clade. És fruit d'aquesta experiència d'intercooperació: intercooperació entre el món cooperatiu, entre cooperatives i empreses privades, entre empreses privades, o entre empreses i administracions públiques.

Partiré del concepte de cooperació, tenint clar que cooperar és imprescindible. Parlaré dels avantatges, dels inconvenients i dels costos que suposa la cooperació; de com

s'ha de gestionar la cooperació, de quines són les seves modalitats, i dels factors clau per a l'èxit de la cooperació empresarial.

La cooperació o aliança estratègica es defineix com un acord entre almenys dues empreses independents que uneixen les seves capacitats i recursos per fer activitats conjuntes que contribueixin a augmentar i a mantenir els seus avantatges competitius en el temps. Ha d'haver-hi un acord explícit en les empreses, amb independència jurídica i amb independència estratègica. Ha d'haver-hi uns objectius comuns per a l'obtenció de beneficis mutus, encara que el guanys no siguin iguals. Ha d'haver-hi un ús compartit dels recursos i de les habilitats; la cooperació només cobreix una part de les activitats de les empreses, no tota. Una de les característiques és la coordinació de les decisions i accions, i no el domini o el control.

Quins són els avantatges de la cooperació? Per què s'ha de cooperar? Per aconseguir economies d'escala, per aconseguir massa crítica, per aconseguir més grandària, per aconseguir poder en un entorn competitiu, perquè cada vegada som més petits si tenim en compte la globalització i el món. Per fer un projecte de gran envergadura, perquè sols no podem. Per fer projectes o dur a terme activitats invertint menys recursos. Per repartir més i millor els riscos i per aconseguir flexibilitat. Per facilitar l'accés a nous recursos tecnològics, humans, d'informació o a actius intangibles. Per facilitar l'accés a nous mercats internacionals o a nous negocis. Per complementar els productes o els serveis oferts per les empreses, i aprofitar la imatge i el posicionament d'altres empreses per millorar la pròpia imatge. I també per permetre l'aprenentatge de coneixements i habilitats que, d'alguna manera, s'estenen amb altres empreses.

La cooperació també té inconvenients. Té riscos que convé que coneguem abans de cooperar. Es pot perdre autonomia en la presa de decisions, ja que pot limitar determinades decisions. Poden haver-hi dificultats de coordinació de determinades activitats, i més costos de coordinació. Pel que fa a la coordinació, es pot produir un enfortiment dels competidors enfront dels altres. I pel que fa a cooperació, poden haver-hi interessos divergents.

També s'han de tenir en compte els costos. La cooperació serà l'opció adequada sempre que els costos siguin inferiors als que resultarien d'analitzar les mateixes activitats individualment. I quan parlem de costos, parlem dels derivats de la necessitat d'interactuar: la redacció de contractes, el seguiment, la vigilància del que hem pactat, la resolució de conflictes... També hi ha costos de transacció derivats de la necessitat de coordinació. I costos d'oportunitat, és a dir, invertim un temps en cooperar que podríem invertir en altres activitats. Hem de tenir en compte aquests costos abans de cooperar.

En el procés de gestió de la cooperació, podem definir cinc fases. La primera és la definició de l'estratègia de cooperació, la determinació de la necessitat de cooperar. La segona fase és la cerca dels socis. La tercera és la negociació. La quarta, la formalització de l'acord. I la cinquena, la posada en marxa i el seguiment.

Respecte a la cerca i la trobada del soci, hem de tenir en compte el seu perfil estratègic, és a dir, quins són els seus objectius i motivacions. Hem de ser capaços de descobrir quina és la seva agenda, perquè de vegades poden haver-hi objectius ocults. També ha d'haver-hi una compatibilitat organitzativa i cultural. És important que hi hagi una coincidència de valors i de principis. Si hi ha una coincidència en el perfil ètic, segur que arribarem molt lluny en la cooperació.

Pel que fa a l'acord de la cooperació, hem de tenir en compte una sèrie de qüestions. L'acord que s'ha de definir ha de contenir l'objecte i els objectius de la cooperació. També s'ha d'especificar la durada de l'acord, la contribució de cada empresa, el repartiment de la propietat, el repartiment dels guanys, la designació dels directius... Tot això evitarà possibles conflictes.

Respecte a les modalitats de cooperació, n'hi ha múltiples. L'acord que es prengui dependrà de la durada de les activitats plantejades, de la necessitat d'analitzar una inversió conjunta o de la confiança de les empreses. Una gran divisió podria ser les

estructurades (amb inversió de capital) i les no estructurades (sense inversió de capital). Hi ha formes de cooperació antigues i que estan molt estructurades, com la franquícia, i d'altres molt noves, com les xarxes de cooperació, que poden aglutinar diferents empreses, àrees i dimensions.

Què significa, doncs, cooperació? Crear sinergies, incrementar les capacitats de les empreses aliades per explotar els avantatges de la dimensió. Permet accedir a recursos i a competències que no es tenen i que poden ser complementàries, preservar flexibilitat i guanyar temps. No podem esperar: necessitem ser més grans.

Quins són els factors clau per tenir èxit en la cooperació? En primer lloc, establir una visió estratègica de l'aliança i definir-ne clarament els objectius. Tenim tres opcions: créixer orgànicament, comprar altres companyies i cooperar. I en segon lloc, trobar els socis apropiats: és molt important compartir valors amb els socis.

Cal planificar les diferents fases de l'aliança. Periòdicament, cal revisar l'aliança, controlar els nivells d'execució, veure què aporta cadascú, quins resultats s'obtenen... Finalment, cal dedicar-hi temps, bons professionals, recursos...

ANTONI CAÑETE (SECRETARI GENERAL PIMEC)

Vull agrair al Grup Clade aquesta invitació i també vull felicitar-lo per l'encertat títol d'aquesta jornada. És molt encertat perquè cooperar per competir és una qüestió absolutament necessària. La meva intervenció constarà de dues parts: la primera serà una anàlisi de la situació econòmica per conèixer el moment en què ens trobem i la importància estratègica que té cooperar; la segona serà una experiència d'èxit que Ramon Tremosa ja ha assenyalat i que servirà per mostrar que cooperar no és una utopia.

Diuen els polítics, els diaris, etc. que ens trobem en un cicle fantàstic de creixement. Aquest creixement és important en relació amb els països del nostre entorn. Si ens quedem amb el discurs polític que "España va bien" o que a Catalunya anem bé, cometrem un gran error. Per què? Perquè hi ha una realitat, i és que aquest creixement també està produint, any rere any, un increment de l'índex de preus al consum respecte als països de la Unió Europea, que és la zona euro. Què vol dir això? Que en aquesta convergència que tenim amb Europa, el nostre mercat més natural, que és el mercat europeu, està perdent competitivitat, està perdent la capacitat d'exportar productes. Les dades del 2004, 2005 i 2006 indiquen que la balança econòmica de Catalunya és negativa. Si la comparem percentualment amb els Estats Units, veurem que ells tenen una balança comercial negativa, però disposen d'una eina que nosaltres hem perdut amb la convergència amb Europa i amb l'entrada a la Unió Europea: la seva moneda pot fluctuar i es pot adaptar en aquest mercat. Nosaltres estem dins de la zona euro i tenim una balança que no és positiva. I no tenim la capacitat de poder fluctuar amb la nostra moneda.

Ens els últims anys, hi ha hagut una demanda molt per sobre del Producte Interior Brut per part de la societat. Totes les dades apunten que això comença a confluir. Quina és la conclusió? Si ens quedem amb la idea que tenim una taxa de creixement per sobre de la mitjana, i que tenim una taxa d'atur de gairebé zero, tècnicament parlant, i en canvi no

analitzem què és el que està passant al nostre entorn, ens trobem amb un futur bastant incert. Com a empreses que ens trobem en un entorn global, amb una economia com la nostra, on el 99,7 % són PIME, on el 75 % de l'ocupació l'aporten les PIME i on el 66 % del PIB l'aporten les PIME, si no disposem d'una estratègia tindrem les nostres empreses i entitats amb un futur bastant incert. D'aquí que pensi que el títol de la jornada d'avui és molt encertat: cooperar per competir és absolutament fonamental.

Segons les dades de què disposem a PIMEC, l'any 2002 les PIME eren el gran motor en l'aportació que es feia en el valor afegit brut per part de les empreses; en els últims anys, en canvi, trobem que les empreses van disminuint la seva capacitat d'inversió, els seus beneficis, la seva rendibilitat i la seva productivitat. Per què, en canvi, les dades indiquen que el PIB va creixent el 4 %? Perquè qui està tirant és la gran empresa i el sector públic.

Feta aquesta reflexió, anem a la segona part. Fa uns anys, vaig tenir la sort d'estar en un projecte empresarial que, en un primer moment, es va plantejar com utòpic. El projecte s'anomena Cofme i és un consorci de fabricació de material elèctric constituït per empreses fabricants del sector elèctric. L'any 1998 un grup d'empresaris fabricants de material elèctric –eren sis empreses líders d'aquest sector, quatre de les quals eren catalanes– es van adonar que, com a PIME, havien fet algun procés d'internacionalització o d'exportació i s'havien trobat amb dificultats. Col·lectivament, van fer una reflexió: "Sabem que el futur passa per l'exportació i sabem que, individualment, ho tindrem molt complicat per afrontar-ho en una economia cada vegada més globalitzada. Tenim una quota de mercat molt important a escala nacional, però només podem créixer si venem a l'exterior. I el que pot passar és que entrin multinacionals que ocupin part de la nostra quota de mercat".

Aquestes empreses van constituir un consorci, que és un model d'aliança estratègica entre empreses. Totes aquestes empreses tenien una sèrie de característiques: totes eren líders dins del seu subsector; totes eren empreses familiars; totes havien invertit en R+D, és a dir, havien innovat en el producte; totes tenien productes complementaris, per tant, no es feien la competència; i, a més, totes havien tingut una experiència a l'exterior.

Per què van arribar aquí? Perquè el mercat interior, el mercat nacional, és un mercat madur: hi ha molta competència i hi entren grans multinacionals. Tothom busca ampliar el mercat. Cal aconseguir economies d'escala. Dic coses que poden semblar senzilles

o evidents, però per arribar-hi cal treballar junts i generar una confiança que és del tot fonamental. Es va determinar que es volia enfortir el teixit empresarial, però preservant el lideratge de cada una de les empreses de forma individual. Aquesta és una qüestió important, perquè la marca coneguda és la de l'empresa. Tothom coneix els porters o videoporters Fermax. És Fermax la que és coneguda, no Cofme. Però és veritat que la suma de totes les empreses donaven un potencial que individualment no tenien. Per tant, l'objectiu final era que es poguessin consolidar en el mercat si tenien una fortalesa dins del mercat interior i de la mateixa aliança.

Fixeu-vos que gràcies a la suma de sinergies, i tenint en compte que la internacionalització era l'eix clau, aquestes empreses van poder treballar amb companyies de transport comunes, van agrupar els enviaments que feien; van tenir assegurances comunes que van fer rebaixar els costos d'aquestes empreses al voltant d'un 40 %, etc. També cal destacar l'aprofitament dels recursos. Una de les empreses, Salicru, té una cambra semianecoica que val molts diners. Utilitzar aquesta cambra semianecoica va generar sinergies. I hi ha molts més exemples com aquest.

De vegades s'ha dit que quan té lloc una aliança estratègica, es produeix una pèrdua de *know how*. En aquest cas, el que va passar és que la transmissió del *know how* va justificar la constitució d'aquesta aliança. Perquè asseure en una mateixa taula els directors d'exportació, els directors financers i els directors de compra per conèixer la seva experiència en un país estranger, saber amb qui han de contactar, quin és el canal correcte, etc., aquesta informació, que té un preu difícilment quantificable, té una repercussió directa en l'acció de la pròpia empresa.

Finalment, un altre aspecte que s'ha de valorar a l'hora de formar aliances és la minimització de costos. Si una empresa per muntar una delegació a l'exterior ha de posar, per exemple, 10 milions, té capacitat per fer-ne una. Si, a més, la delegació va malament, posa en risc l'empresa. Poder compartir-ho amb altres empreses pot implicar que, en comptes de muntar una delegació, se'n muntin cinc. Per tant, assumint riscos comuns, es redueixen els costos i s'obren més possibilitats de les que individualment es poden tenir.

En el cas de Cofme, com es va fer? Mitjançant una estructura molt petita en origen i creant plataformes a l'exterior. A més, internament hi va haver una transparència total i es va saber protegir molt bé la informació en tots els sistemes de seguretat. Una empresa que sigui capaç de compartir els clients, els costos i la informació ha de generar prèviament un clima de confiança, perquè, si no, difícilment pot arribar a assolir els objectius.

Una altra qüestió important són les eines amb què vam treballar. Fèiem reunions periòdiques amb els directius de les nou empreses –vam començar sis i vam acabar sent nou–, amb els quals vam estar treballant conjuntament, i també utilitzàvem el sistema de la videoconferència, la qual cosa feia que es prenguessin decisions molt ràpides. Ajuntàvem els directors d'exportacions, vèiem quines eren les seves necessitats i en el moment en què hi havia més d'una empresa que tenia una necessitat comuna sorgia un projecte que permetia plantejar un objectiu concret. És molt important el compromís de les propietats, dels presidents o dels directors generals; si no hi ha un compromís de la seva empresa cap al projecte, el projecte no funciona.

Per posar exemples concrets, aquest grup té actualment delegacions als Emirats Àrabs Units, a Mèxic, a Polònia, al Marroc i acaba d'obrir una delegació a la Xina. A més, s'ha muntat un Departament d'Exportacions i s'està treballant en mercats en els quals, de manera individual, seria molt difícil que qualsevol empresa hi treballés, com són les repúbliques subsaharianes o el mercat de l'Est.

Amb aquests projectes el que s'està aconseguint també és que, quan hi ha una fira, en lloc de tenir un local de 20 metres quadrats se'n tingui un de 200 metres, com Sanider o Siemens. Per tant, la visualització i el posicionament és molt més gran, la qual cosa permet que es pugui competir en un entorn globalitzat amb una aliança estratègica que permet tirar endavant.

MARIÀ MORENO (SOCI GERENT DE GRUP INTEGRAL)

El meu objectiu en aquesta intervenció és compartir el que jo crec que han estat les millors pràctiques de cooperació, les que més bons resultats han donat. Per fer-ho, vull recórrer a set qüestions

Una empresa no pot cooperar si no té una visió clara de si mateixa, del seu futur, d'on cal posar els recursos i d'on val la pena fer-ho. Aquesta és la primera qüestió: la cooperació interempresarial o és estratègica o difícilment prospera. Si una organització entra en la cooperació de manera residual, és a dir, per dur a terme allò acordat, quan ja s'hagi fet allò no aportarà res substancial a la cooperació. Un "jo" ben construït és aquell que posseeix l'organització, que sap què vol per al seu futur i que sap que la cooperació el pot ajudar a guanyar aquest futur. Un "jo" ben construït demana, per tant, cooperar des de l'estratègia i des de la claredat d'idees. La gestió de la cooperació empresarial, diguem-ho ja, no és la gestió d'un club, ni d'una associació o gremi. És la gestió per l'assoliment d'uns objectius empresarials que estan al servei d'altres objectius empresarials: els objectius dels "jo" ben construïts que li donen vida.

En segon lloc, cal el reconeixement de l'altre: fins i tot en el cas més bàsic de la cooperació, cada una de les persones ha de reconèixer que n'existeix una altra. Reconèixer l'altre és reconèixer la seva importància, la seva vàlua, la seva necessitat i, des d'aquesta posició, desitjar la seva presència. En la gestió de la cooperació empresarial, tots els participants han de sentir un clar respecte mutu. Òbviament, tot això es materialitza en aspectes concrets: en la capacitat d'aportació tecnològica, de *know how*, en la posició en un mercat determinat, en la dimensió, en la validesa de les persones, en la capacitat de dur a terme sinergies comercials, operatives o simplement d'investigació. Aquest respecte neix d'una arrel que el fa tangible. I en aquesta arrel, sempre hi ha d'haver un element bàsic: entendre que en la cooperació sempre hi ha un altre que cal respectar.

Una tercera qüestió és la humilitat. Sembla que sigui una paraula difícil d'incloure en el diccionari empresarial. Sembla que lligui poc amb resultats, lideratge, inversions, objectius, expansions i altres paraules que utilitzem sovint. Tanmateix, a la gestió de la cooperació li cal humilitat: la humilitat de qui sap que necessita aprendre; la humilitat de qui sap que està lluny de saber-ho tot i que, per tant, pot aprendre de tot i de tothom. Si en el marc de la cooperació algú està convençut que ja ho sap tot i que, per tant, res no aprendrà dels seus socis, tendirà a tractar aquests socis com a mer instrument dels seus objectius. La conclusió serà que els socis percebran aquesta situació i trencaran la cooperació. Ningú no vol ser un mer instrument de ningú.

Cal reconèixer capacitat d'aportació en tothom. Això és materialitza en el reconeixement intern i extern de l'aprenentatge que suposa estar junts. I l'aprenentatge és cosa de persones humils.

Un altre punt és el diàleg. Si alguna cosa cal en el marc de la cooperació és la capacitat per canviar d'idea. He tingut la sort de ser present en moltes taules de cooperació empresarial i, molt rara vegada, l'acord final ha estat una idea idèntica a la inicialment defensada per algun soci. Com a mínim, ha rebut matisos. La cooperació empresarial necessita diàleg. La imposició és impossible en una cooperació amb èxit. El soci que ha sentit la imposició de l'altre difícilment s'asseurà més a una taula. El diàleg, l'intercanvi permanent d'idees, de raons, de possibilitats, etc. és la constant. I en aquest diàleg és també constant la modificació de qüestions prèvies, l'acceptació de matisos i, fins i tot, el canvi de posició. Això no vol dir que tot hagi d'anar per consens, perquè el consens sovint és limitador. Habitualment el consens forneix el mínim comú divisor i no pas el màxim comú múltiple, com és desitjable. Està clar que s'ha de funcionar per majories, però tot és després d'un intens exercici de diàleg. Cal que es debati a fons. El diàleg aportarà el millor acord per al futur de la cooperació.

La cinquena qüestió és la visió col·lectiva. La cooperació no es pot adjudicar des d'una visió individual de cada un dels socis. No prosperarà. És obvi que cada soci ha de trobar en la cooperació allò que ha anat ha buscar. Per tant, és absolutament necessari que la cooperació doni una resposta satisfactòria a tots els socis. Això succeeix habitualment en el llarg terminin. No és possible a curt termini avaluar el que passa. Cal tenir una visió col-lectiva, una visió de conjunt, pensar en tothom i no solament en interessos individuals.

Un altre aspecte: la comunitat. Tota cooperació empresarial conforma una comunitat generada pel desig d'obtenir determinats objectius. La comunitat és un instrument

per a l'assoliment dels objectius, però per prosperar cal observar el que anomenaríem normes. I potser la primera i fonamental és el desig de pertànyer i de romandre. La cooperació, en tant que comunitat, ha d'esperonar el desig de pertànyer dels seus socis, i aquest desig es basa tant en aspectes tangibles com intangibles. Els tangibles són els progressos que la cooperació aporta a cada soci. La cooperació, si a més d'estratègica és intensa, genera la necessitat de fornir una comunitat de resposta davant allò que va succeint. En aquest camí, el socis troben en allò intangible, com ara la manera de ser o fins i tot els valors, una trena que uneix les intencions de la cooperació. La cooperació prospera quan genera ambient de comunitat: comunitat d'objectius, comunitat d'accions, comunitat de problemes i comunitat per a les solucions.

I finalment: el lideratge. La cooperació necessita lideratge. I el lideratge resultarà positiu si es posa al servei de la cooperació. He vist sovint els bons líders de grups empresarials subordinar els propis interessos, com a empresa implicada, als generals del grup. Al grup li cal un líder que pensi en les necessitats del grup, sense que prevalguin els interessos de cap organització concreta.

Fent un resum, la gestió de la cooperació té més possibilitats d'èxit quan està formada per empreses que saben el que volen per al seu futur i que treballen perquè la cooperació sigui estratègica; preparades per reconèixer i respectar els seus socis i alhora amb prou humilitat per mirar d'aprendre'n; empreses que conceben el diàleg com el millor instrument per al progrés, amb capacitat per actuar des de la cooperació mantenint una visió col·lectiva i amb capacitat per generar una comunitat d'interessos i d'objectius, però, també una comunitat de solucions. I, finalment, amb un lideratge que fa dels interessos de la cooperació el seu referent constant.

TORN DE PREGUNTES

PREGUNTA: Voldria preguntar a Antoni Cañete una qüestió sobre el cas que ha comentat. En algun moment aquesta aliança va tenir problemes? Com es van resoldre? L'aliança ha anat bé?

ANTONI CAÑETE: Aquest és un projecte que continua viu. Quan es parla d'aliances, de consorcis, tot i que pot haver-hi un plantejament inicial curt en la seva durada, en aquest cas el plantejament ha perdurat en el temps. Marià Moreno ha parlat de la importància del lideratge. El lideratge és fonamental. Sempre, en qualsevol aliança, ha d'haver-hi lideratge.

I contesto la pregunta: és clar que en 10 anys hem tingut empreses que han sortit i que han entrat. Per exemple: una de les empreses que va ser líder del projecte, al cap de set mesos va ser venuda a una multinacional. Per tant, aquí hi ha una qüestió molt important: les regles del joc en qualsevol relació han de ser molt clares. En qualsevol aliança s'ha de saber com s'hi entra i com se'n surt. Si aquestes regles no estan ben establertes es pot produir una dinàmica en què les interpretacions i els interessos puntuals poden fer trontollar la mateixa aliança. Per tant, va ser molt important crear el *know how*, crear el full de ruta. Quan ha sorgit algun problema, com que les regles del joc estaven clares, ha quedat clar que el projecte era més important que un problema puntual.

PREGUNTA: Durant les exposicions que s'han fet al llarg del matí sembla clar que la cooperació és més aconsellable, o factible, en el cas que siguin institucions, entitats o empreses que entre elles no competeixen. La pregunta és: és possible cooperar entre competidors? amb quines condicions s'ha de fer?

MANUEL FERRER: Per descomptat que és possible cooperar entre competidors i, a més, és molt sa. Per crear consorcis d'exportació conjunta, dos competidors acudeixen junts a un mercat per tenir més força i més poder. Dos competidors poden cooperar creant una central de compres comuna, creant una agrupació d'interès econòmic per millorar costos, creant un departament d'investigació i desenvolupament comú, creant una filial comuna, compartint transport, serveis de consultoria, serveis d'assessorament, serveis de formació... Hi ha molts àmbits on empreses competido-

res poden cooperar sense agredir-se. I segur que es troben fórmules per mantenir la independència jurídica.

Cooperar entre competidors no només és possible, sinó que en moltes ocasions és necessari. Els italians són uns mestres en l'aliança. Aquí hi ha uns 100 consorcis de cooperació entre empreses; a Itàlia, uns 4.000.

Una altra qüestió que volia comentar és que la cooperació no solament ha de ser entre empreses, ha de ser entre empreses, institucions i administracions. A Catalunya en tenim exemples. Des de PIMEC, a més, estem treballant de forma important en la cooperació. Hem constituït, juntament amb el COPCA, la primera àrea d'aterratge d'empreses catalanes a l'exterior. L'empresa sap fer el seu producte, però segurament desconeix la legislació d'aquell país, no sap com establir contactes, el marc jurídic en què es trobarà, quines ajudes pot rebre... D'aquesta manera, hem construït un viver d'empreses perquè les empreses catalanes puguin estar dins d'un entorn i generar sinergies. Necessitem que les administracions, les entitats i les grans multinacionals puguin crear aliances que permetin que les PIME entrin en aquests mercats.

PREGUNTA: Si jo fos una empresa de gran consum i no una cooperativa, m'encaixaria perfectament tot el que s'ha dit sobre gestió de la cooperació. M'agradaria que s'aprofundís en aquesta qüestió, però des de la particularitat de la cooperativa.

MANUEL FERRER: L'especificitat cooperativa té molts avantatges en tant que la decisió de l'aliança o la cooperació no depèn solament del Consell Rector o la Direcció General, sinó que pot ser ratificada per l'Assemblea. És llavors una oportunitat per transmetre i convèncer que la cooperació és bona per a tothom: per al soci, per a la cooperativa i per al projecte compartit. L'aliança també es pot explicar a cooperatives del mateix sector o que fan activitats complementàries per sumar esforços

Crec que és perfectament possible la cooperació entre cooperatives. Ho hem vist a la pràctica amb experiències com Grup Clade, com Mondragón, com Asces al País Valencià –de la qual forma part Consum, una cooperativa amb 9.000 treballadors. En el procés d'elaboració del pla estratègic, les grans línies es marquen des de dalt, però després, des de baix, es té la possibilitat de participar-hi. Aquest fet dóna més força i més possibilitats a l'aliança.

PREGUNTA: Els dos consultors de la taula han fet un treball molt sistematitzat, però ara m'estava interpel·lant: "Què trobes a faltar en les seves intervencions?". Penso que hi ha una ànima en la cooperació que convé ampliar. Hi ha un element intangible en les empreses, que és imaginar coses que sols no podríem fer. És a dir, hi ha ànima. Els processos empresarials estan fets de persones, per tant, no hem d'oblidar aquest ànim, aquest element d'entusiasme. Perquè simplement amb conceptes freds, amb conceptes matemàtics, no seríem bons empresaris.

COOPERACIÓ, EMPRESA I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES
(Taula rodona)

ANTONI MARTÍNEZ (DIRECTOR DEL PARC DE L'ENERGIA DE LA FUNDACIÓ B_TEC)

El projecte que us presento està, en aquests moments, en fase de creació. És un nou campus universitari a la zona del Besòs en el qual hi haurà el Parc de l'Energia, que pretén ser el buc insígnia de la recerca i el desenvolupament tecnològic de la innovació en el món energètic.

La intervenció constarà de tres parts. Primer explicaré l'entorn on se situa físicament i conceptualment el campus, que és al 22@; a continuació, faré un resum de la Fundació B_TEC, i finalment parlaré del Parc de l'Energia.

Tots sabeu que la transformació urbanística i conceptual que s'està donant al districte del 22@ és molt significativa. Jo diria que som l'única ciutat d'Europa en què s'està fent un procés de transformació d'aquesta mena. El 22@ es troba dins del barri de Poble-

nou, i b_TEC i el Parc de l'Energia estan al costat del Fòrum, a cavall entre Sant Adrià i Barcelona. Quins són els motors de transformació del 22@? El 22@ està focalitzant i gestionant els canvis que s'estan produint a través del que s'anomena *clúster*. Clúster al voltant de sector tecnològic o industrial i, en aquest sentit, ja funciona el clúster mèdia, el clúster de les TIC, el clúster de l'energia –que és on nosaltres estem– i el clúster biomèdic.

Aquest clúster és un model de gestió, de coneixement, de participació en el qual es pretén involucrar la major part dels actors que treballen en cada una d'aquestes àrees. Es tracta de com gestionar millor aquests àmbits de coneixements; es promou la participació de les universitats, les administracions i les empreses per trobar l'encaix de cada una d'aquestes institucions per desenvolupar innovació i gestionar noves activitats, nous productes i nous serveis. Es busca la creació d'espais de col·laboració amb les universitats, la creació de centres de tecnologia, la creació d'incubadores amb *start-up* que generaran noves empreses, la creació de residències –per als estudiants, per als professors, per a les persones que fan recerca–, espais de divulgació... Aquestes iniciatives d'emprenedors es gestionaran i es vincularan amb capital o amb grans empreses, etc. I també hi haurà altres serveis: guarderies, restaurants, etc.

Aquests projectes són els que s'estan gestant al 22@. Al darrere, estan les persones, que són fonamentals. Cal un espai comú perquè les persones es puguin trobar al carrer, a la plaça, a la biblioteca, al centre de recerca, als actes de divulgació, etc. Aquesta comunicació entre persones és fonamental, i és el que permet el desenvolupament i el creixement. L'aïllament és, en aquest cas, el contrari del que es pretén.

Entrem ara al b_TEC, un projecte que està inspirat en la mateixa filosofia del 22@ de triple hèlix –universitat, empresa i administració. Es tracta que aquestes tres entitats col·laborin per generar noves activitats i nou coneixement.

b_TEC és una fundació que està creant un espai científic i tecnològic en universitats, en centres de recerca i en empreses que treballen conjuntament en activitats sobre tres vectors de coneixement: energia, aigua i mobilitat. El clúster de l'aigua tot just l'estem iniciant i el clúster de mobilitat probablement el començarem més endavant. Ja fa un any i mig que treballem en el clúster de l'energia i està una mica més desenvolupat. Nosaltres l'anomenem Parc de l'Energia, perquè físicament està ubicat en el campus, malgrat que en el clúster pot ser que hi hagi empreses o institucions de molts llocs. És un parc bàsicament tecnològic compost per les escoles d'enginyeria. Abans he comentat que estem construint un campus a l'àrea del b_TEC on hi haurà el Parc de l'Energia. En aquest campus es traslladarà l'Escola Industrial del carrer Urgell i l'Escola d'Enginyers Superiors de Diagonal. És a dir, s'està constituint un gran campus d'enginyeria a Barcelona.

Dins de l'àmbit de l'energia, hem desenvolupat un centre de recerca i desenvolupament tecnològic en energia. Serà un centre per treballar l'eficiència energètica, i pretén ser un referent des del punt de vista de recerca i desenvolupament de tecnologia a Catalunya i Espanya. S'està desenvolupant també un clúster d'eficiència energètica. Hi ha poques empreses que estiguin treballant en aquest sector. El que es pretén és que si hi hagi, per exemple, empreses dins del sector elèctric que puguin tenir oportunitats per desenvolupar conjuntament activitats del sector de l'eficiència energètica.

Així mateix, al Parc de l'Energia tenim l'Agència de l'Energia, l'agència ITER, que és una peça molt important. Agrupa 250 enginyers la feina dels quals és desenvolupar especificacions i llançar ordres de compra per a tots els components que s'utilitzen en el reactor de fusió que s'instal·larà França. A Barcelona tenim l'oficina de compres, amb una quantitat de persones que tenen un coneixement importantíssim de molts àmbits que relacionats amb aquesta tecnologia.

Anualment fem la Tech Summer Sessions, en què durant tres setmanes es comparteix coneixement i es discuteixen aspectes relacionats amb l'estratègia del sector energètic. Es fan seminaris amb empreses capdavanteres que ens expliquen quin és l'estat d'alguna tecnologia concreta –eòlica, solar, fotovoltaica, d'eficiència energètica, tecnologies de l'aigua... Alhora, fem cursos adreçats a alumnes dels últims cursos d'enginyeria per

aprofundir en el coneixement d'energies renovables, que és una qüestió que gairebé no es tracta a les escoles i facultats.

Volem que això sigui un gran *hub* de recerca i desenvolupament tecnològic en l'àmbit de l'energia. I no ens aturem aquí: en aquests moments hem signat un acord amb l'Institut Tecnològic de Massachusetts de Boston per crear un centre tecnològic a Barcelona en l'àmbit de l'energia. En aquest moment, un comitè mixt està definint els àmbits tecnològics en què ens mourem i començarem a treballar. En l'àmbit de fusió, aprofitant que hi ha l'agència ITER, estem analitzant la creació d'un possible centre tecnològic dedicat a tecnologies fusió, en el qual l'Institut Químic de Sarrià ens està donant un cop de mà per definir les tecnologies adequades.

A continuació, explicaré el Centre de Recerca i Desenvolupament de Tecnologia. Quin és el model conceptual del centre? Una altra vegada hem intentat copiar aquesta cooperació entre universitats, administració i empreses. En aquest institut, hi participen dos departaments de la Generalitat, el d'Economia i Finances, i el d'Innovació, Universitats i Empresa. També hi participen el Ministeri d'Indústria Turisme i Comerç, el Ministeri d'Educació i Ciència, la Universitat de Barcelona, la Politècnica, la Rovira i Virgili, i empreses com Endesa i Gas Natural, entre d'altres. L'objectiu de l'institut és desenvolupar tecnologia per a les empreses. D'alguna manera, es busquen solucions tecnològiques perquè les empreses que estan treballant l'eficiència energètica o altres línies tecnològiques –com xarxes elèctriques, energia eòlica, marina, biocombustibles, etc.– puguin ser més competitives. O sigui, que s'ha volgut orientar l'institut de recerca cap al mercat.

L'Agència Europea de Fusió ha de col·laborar amb la indústria i els centres de recerca de tot Europa per proporcionar o facilitar els components que han d'anar a la central nuclear. És un projecte mundial on participen set països i el pressupost total és de 8.000 milions d'euros. És el segon projecte mundial en magnitud econòmica. Es tracta d'un projecte experimental que generarà una central experimental. Per tant, estem parlant d'una relació amb la indústria molt complexa, perquè la indústria no vol riscos. Crec que aquí hi ha una oportunitat enorme per desenvolupar noves tecnologies, sobretot en aspectes relacionats amb materials, i estem treballant perquè la indústria aprofiti aquests coneixements que es puguin generar des d'aquí.

Dins del Parc Tecnològic, crearem un clúster específic sobre eficiència energètica, perquè l'eficiència energètica és un sector molt ampli, encara que el món de l'energia està

canviant molt. Actualment, s'està fent un canvi de paradigma, de tecnologia, de model de negoci en el sector energètic. Per tant, hi ha una oportunitat claríssima de posicionar-se, de generar nous productes, nous serveis, nous models de negoci; en definitiva, noves oportunitats. I la millor manera de desenvolupar-ho és generant competitivitat per a les empreses mitjançant la innovació tecnològica. Nosaltres estem ajudant les empreses perquè s'ajuntin per desenvolupar tecnologia i competir abans que els seus competidors generin aquesta tecnologia i els expulsin del mercat. Volem aprofitar tota la tecnologia que s'està desenvolupant en el centre de recerca, en el camp de l'energia, perquè les PIME i les indústries catalanes i espanyoles aprofitin les noves oportunitats que s'estan generant en el món energètic.

Des del punt de vista industrial, Catalunya ha perdut el tren. Crec que nosaltres hem de donar les bases perquè hi hagi oportunitats per a les empreses. De vegades, s'ha menyspreat el paper de l'empresa industrial; en aquest sentit, hem d'aprendre molt del País Basc, on la indústria és absolutament necessària. Hem de ser capaços de desenvolupar una nova indústria molt més moderna i molt més orientada cap al futur.

Per acabar, voldria dir que b_TEC és un projecte d'uns 200 milions d'euros. Estem parlant de 150.000 metres quadrats, dels quals 25.000 es destinaran al Parc de l'Energia. És un projecte a llarg termini; es tracta de construir bastants edificis i tenim un calendari per al 2007-2010.

ALBERT SERRA (PROFESSOR DEL DEPARTAMENT DE POLÍTICA D'EMPRESA I DE L'INSTITUT DE DIRECCIÓ I GESTIÓ PÚBLICA D'ESADE)

La pràctica de la cooperació publicoprivada no és cap novetat, sinó que és un fet històric de llarg recorregut, però hi ha diferents nivells de maduració de diferents mercats públics. N'hi ha almenys tres: hi ha un mercat molt madur en què la cooperació publicoprivada està molt consolidat. És sobretot el que té a veure amb l'obra pública, amb el subministrament d'equipament, de béns fungibles, alguns aspectes de polítiques socials, com el sector industrial sanitari, alguns llocs en els quals hi ha uns *statu quo* molt establerts, posicions molt consolidades i barreres d'entrada fortes.

Hi ha dos mercats més que es podrien qualificar d'emergents. Un d'ells es caracteritza per ser intensiu en capital, i veu el sector privat com un instrument o com un suporter de finançament de les grans infraestructures logístiques als països: aeroports, ports carreteres, trens, etc. Ja no solament com a proveïdors del producte o de la construcció, que fan des de fa anys, sinó també com a socis en el finançament i l'explotació d'aquests sistemes. Aquest és un mercat bastant restringit; les barreres d'entrada aquí són per dimensió: costa d'entrar-hi sense capacitats inversores d'una gran potència i d'una gran dimensió. Un altre element que podríem afegir aquí són els mercats regulats, sobretot l'energètic i les *utilities* enteses en sentit ampli. Dintre d'aquest segon, crec que podem afegir-ne un altre, en el qual el cooperativisme té alguna cosa a dir, que és el de la innovació tecnològica. És un mercat difícil –el cas d'Ecotècnia ho demostra–, però on hi ha hagut aportacions significatives. És un mercat vinculat, per exemple, als processos d'incorporació de tecnologia en molts àmbits de treball. Hi ha alguna experiència cooperativa interessantíssima d'incorporació de tecnologies de la informació en la prestació de serveis domiciliaris, o en la gestió de serveis per a gent gran. Per tant, des d'aquest punt de vista, hi ha un línia de progrés molt significativa.

Finalment, la peça més atractiva és el mercat d'intensius en mà d'obra, que és el que té a veure amb el creixement de l'estat del benestar, bàsicament en el terreny de la Llei

de la dependència, les lleis d'atenció social, l'atenció a la família i, espero, l'habitatge. En aquests àmbits és on hi ha el mercat amb més potencialitat per al sector cooperatiu. Aquí hi ha una finestra d'oportunitats, però durarà poc temps. És una finestra molt nova i es tancarà aviat. És un sector que està previst que, en 10 o 12 anys, es consolidi i s'estabilitzi. I és rellevant per al sector cooperatiu, perquè té una característica diferent: és d'àmbit local, té un fort arrelament en el govern local i no tant en el govern estatal. Dependència, serveis socials, escola bressol, probablement habitatge, etc. són polítiques que s'estan delegant a escala local.

Catalunya té 600 ajuntaments de menys de 2.000 habitants. Crec que aquí el sector cooperatiu té alguns avantatges competitius que no necessàriament passen per la dimensió o la globalització, sinó per la dimensió entesa com a més capacitats. I per la seva pròpia naturalesa local, per l'arrelament, per la proximitat, pel compromís, pel vincle territorial, per fer allò que li costa més fer a l'empresa privada de règim mercantil ordinari, que és el problema de la deslocalització. Els ajuntaments no es deslocalitzaran i, probablement, les cooperatives tampoc. Ara bé, en el moment en què l'Ajuntament demani serveis, demanarà també inversions. Si el sector cooperatiu té només capacitat per posar personal i no per invertir, tindrà problemes. Hauria de tenir capacitat per construir escoles bressol, residències de gent gran i centres de dia. Aquesta capacitat cal assolir-la. Crec que és una reflexió que val la pena plantejar.

Hi ha alguns objectius que s'haurien de tenir en compte en la cooperació publicoprivada. No es tracta només de millorar la qualitat productiva, també cal millorar la qualitat del producte. El sector públic necessita augmentar la flexibilitat, l'aprenentatge i la innovació, minimitzar riscos, compartir esforç inversor, minimitzar conflictes laborals... Per tant, hi ha una sèrie d'objectius que el sector cooperatiu o aquells que vulguin cooperar amb el sector públic haurien de tenir en compte.

Voldria fer un parell de reflexions finals. La primera és que el sector públic coopera amb el mercat de dues maneres. Una és garantint el funcionament del mercat. Aquesta és una cooperació en què el sector públic està, o tendeix estar, al servei del mercat. El sector públic dóna garanties jurídiques, garanteix infraestructures, garanteix sistemes de control a la competència; en definitiva, dóna garanties a les empreses perquè puguin operar amb normalitat.

Sovint el sector empresarial és poc conscient d'aquesta aportació, especialment en el cas espanyol. En 30 anys s'ha fet tot el que s'ha fet no exclusivament per la virtut del

món empresarial, sinó també pel sector públic. Ara algunes empreses espanyoles estan patint el que vol dir treballar a països on aquestes característiques no es donen, com Veneçuela, o ja no diguem Somàlia. Crec que aquesta capacitat pública està al servei de permetre que l'economia tingui més potencialitats i capacitats de desenvolupament.

Hi ha una altra línia de cooperació, que és proveir de serveis el sector públic. L'objectiu d'aquesta no és millorar els resultats de les empreses, sinó aconseguir una òptima execució de les polítiques públiques, una execució d'alta qualitat. Aquesta és l'aportació que s'espera del sector privat: guanyar capacitats per fer millor la seva feina i per garantir que l'aportació privada, cooperativa o no lucrativa millori qualitativament la seva capacitat d'executar les seves polítiques públiques. Aquest és un requeriment clau que s'ha de complir. Jo crec que les cooperatives han de competir, perquè executen millor les polítiques públiques, no perquè fan no sé quina funció social, perquè aquesta ja la fa la política pública.

Un altre concepte més: *accountability* clara d'aquestes gestions. En aquest sentit, queda molt per aprendre. En els últims temps s'ha demostrat que la cooperació públicoprivada és extremadament sensible a l'opinió pública. Les dues parts han d'aprendre molt, i cal, a més a més, millorar la gestió de la relació. La visió d'uns i altres és molt estereotipada. La visió d'allò públic com un món d'inútils i de gent dolenta per part de moltes empreses, i la visió del món públic, respecte a l'empresa, com una pura cerca del benefici econòmic sense cap mena d'escrúpol, em sembla absolutament estereotipada i banal i que, a més, no porta a aconseguir una bona estratègia de cooperació. En aquest sentit, és imprescindible trobar maneres de generar confiances mútues entre públic i privat. No sé si es pot cooperar des de la competitivitat, però el que és segur és que els objectius són diferents. El sector públic busca executar polítiques públiques i el sector privat busca col·locar la seva capacitat de producció, i pot fer-ho al servei d'aquestes polítiques públiques. Em sorprèn aquesta desconfiança. Des d'aquest punt de vista, convindria identificar bé els objectius de l'altre, ser capaços d'assumir-los, ser capaços de compartir-los i basar aquesta relació en la confiança i no en la desconfiança que hi ha en aquest moment.

Acabo. He dit al principi que hi ha una finestra d'oportunitat, i també hi ha un finestra de decisió. En aquest sentit, el Grup Clade l'està aprofitant bé i espero que ho segueixi fent; perquè és una finestra de decisió molt ràpida. S'entén per finestra de decisió una oportunitat curta en el temps per prendre decisions, col·locar-se, aprofitar l'oportunitat i llançar-se. O és ara o no serà mai. El sector públic té molta pressa en aquest terreny, per tant, cal córrer. En aquest sentit, caldria anar ràpid per poder avançar en aquesta cooperació, en aquest procés de millora de les polítiques públiques i l'estat de benestar.

ALFREDO PASTOR (PROFESSOR ORDINARI DEL DEPARTAMENT D'ECONOMIA D'IESE)

Em sento una mica avergonyit de parlar darrere dels qui m'han precedit. És evident que saben molt més de les cooperatives que jo.

Les cooperatives modernes sorgeixen com una reacció al que es percep com una distribució injusta dels fruits del treball i del capital, que és el que dóna l'empresa capitalista; l'empresa cooperativa neix com una alternativa a una situació que es pretén injusta. És una forma d'organització summament atractiva. Tan atractiva que més d'un s'ha demanat per què n'hi ha tan poques. Quan jo treballava al Banc Mundial, fa molts anys, hi havia una divisió dedicada a l'estudi de les cooperatives que només tenia un element permanent: Mondragón. N'hi havia algunes que entraven i sortien, però la fixa era Mondragón. Per què n'hi ha tan poques? Marià Moreno ha contestat aquesta pregunta en part: perquè el cooperativista té tantes virtuts que és molt difícil trobar-ne. Fixeu-vos que la gran qualitat de l'economia de mercat és que ens ha portat fins aquí apel·lant només a un instint: l'instint d'enriquir-se. Per tenir èxit en l'economia de mercat, no cal tenir gaires qualitats: s'ha de ser treballador, intel·ligent, etc., però sobretot s'ha de tenir el mòbil i el desig d'enriquir-se. I és clar, la major part de la gent té aquest mòbil. I això explica l'èxit, i també les mancances, que ha tingut l'economia de mercat.

Com deia un economista, el que els economistes economitzen és amor. És a dir, es dediquen a estudiar com funcionen coses que només apel·len a aquest instint tan bàsic. Llavors val la pena que ens preguntem quins problemes té una cooperativa. He trobat que podem identificar com a mínim tres problemes. Un és el de la inestabilitat. Potser això explica per què les cooperatives duren poc (perquè no és tant que n'hi hagi poques, sinó que durin molt poc). Naturalment, si estan basades en sentiments com l'entusiasme és lògic que durin poc, perquè aquests són elements efímers.

Els tres problemes són: primer, la inestabilitat. Les cooperatives si apliquen el principi de no-discriminació, tendeixen a no expandir-se. Una cooperativa que té èxit no vol nous socis; perquè si els nous socis apliquen el principi de no-discriminació no solament gaudeixen d'allò que aporten sinó d'allò que ja hi és. Per tant, les cooperatives que ara apliquen el principi de no-discriminació tendeixen a ser inestables. Naturalment estic parlant de models de llibres de text, no de models de la vida real.

Un altre problema més conegut és el dels conflictes d'interès. Sobretot si les regles de la divisió entre treball i capital són molt rígides, poden haver-hi conflictes d'interès entre treball i capital quan les circumstàncies de l'empresa varien.

El tercer problema és la concentració excessiva de risc. I això passa sobretot en les indústries que són intensives en l'ús de capital. Si una cooperativa ha d'entrar en una indústria que té una gran intensitat de capital, es concentren grans riscos sobre els socis de la cooperativa, que són normalment els treballadors. Això, a la pràctica, es tradueix en el fet que la major part de les cooperatives tenen un accés molt difícil als mercats financers.

D'aquests tres problemes prescindiré del segon, el dels conflictes d'interès, i em limitaré als altres dos. Les solucions que donen els llibres de text són oposades. En primer lloc, si volem evitar la inestabilitat, la recepta és que en el sector de les cooperatives l'entrada i la sortida sigui molt fàcil. És a dir, que sigui fàcil crear una nova cooperativa. Així s'evita la tendència inherent de la cooperativa que té èxit de no ampliar-se, de no créixer. A l'extrem oposat, el que es demana per evitar aquesta concentració excessiva de risc, és protecció o un accés a finançament privilegiat. Des d'aquest punt de vista, les cooperatives tenen un problema compartit amb les PIME: la dificultat de l'accés als mercats financers.

Quina forma ha de tenir la cooperació entre les entitats públiques i el sector cooperatiu?

En aquest moment hi ha poca simpatia entre el sectors empresarials cooperatius o no cooperatius i les autoritats. En aquest context, què és el que convé al sector cooperatiu: que hi hagi més competència o que n'hi hagi menys? La meva resposta és que hagi més competència. És veritat que la competència sembla protegir els grans, però també protegeix els petits. I la manca de competència protegeix els petits, però també els grans. Si no hi ha competència, el peix gran no es menja el petit, però el peix petit no es fa mai gran. Si no hi ha competència, està tot repartit. Per tant, en un context com el

nostre, és més favorable que hi hagi més competència. Perquè, si no, serà impossible que un sector petit desenvolupi les possibilitats que té.

L'objectiu del sector cooperatiu no ha de ser demanar més ajudes, perquè són tan petits que quan els ajudin hauran ajudat abans tots els altres. Per tant, jo no perdria gaire temps a demanar grans ajuts, perquè sempre tocaran les engrunes.

La pregunta que us heu de fer és: com pot el sector cooperatiu explicar que és un sector especial? Tothom és un sector especial: la banca és un sector especial i, per tant, necessita una ajuda especial. Tots els sectors poden pretendre que són sectors especials, per què ho és el sector cooperatiu? És molt difícil de dir-ho en termes econòmics. A mi, com segurament a alguns de vosaltres, la direcció que pren una societat com la nostra, en què el lliure mercat cada vegada és més important, no m'agrada gaire. És a dir, hi ha coses que m'agraden i coses no. Però no m'agrada gaire en el sentit que és una societat desequilibrada, perquè aquest afany d'enriquir-se està prenent un paper massa important. Això s'ha de reequilibrar d'alguna altra manera. I la gent que no és gaire partidària de la globalització parla d'això, de com s'ha de reequilibrar una societat de manera que aquest afany del guany personal estigui compensat per altres coses. Segur que tots vosaltres heu llegit molts esquemes alternatius, més o menys utòpics, per equilibrar aquesta societat. Tots aquests esquemes alternatius tenen un punt en comú: donen un pes molt important a l'àmbit local. Són solucions locals i solucions petites. I és aquí on el moviment cooperatiu és important, perquè és veritat que està centrat en la noció de comunitat.

TORN DE PREGUNTES

PREGUNTA: El món cooperatiu té respostes per cooperar amb l'Administració, però tal com està plantejada l'economia sembla que es reserva més a les grans empreses. No sé si els serveis socials o la Llei de dependència poden ser un forat per on aquestes cooperatives més petites puguin cooperar amb l'Administració.

ALBERT SERRA: Crec que tothom està aprenent, tant el sector com públic com el sector privat, que la dimensió depèn també de l'altre. Si un ajuntament de 10.000 habitants treballa amb una multinacional americana per fer un servei d'atenció domiciliària, segurament serà molt maltractat, perquè és un puça per a l'empresa i no un

client. És una molèstia més que un client. Passa el mateix a l'inrevés: no té gaire sentit que el govern espanyol o el Ministeri de Defensa busqui segons qui per fer segons quin tipus de provisió, és a dir, que busqui una empresa petita per fer una operació de gran envergadura. Jo crec que d'això se n'està adonant tothom. És una qüestió de tipus de negoci i d'equilibri entre client i proveïdor. En aquest sentit, hi ha lloc per a tothom: hi ha lloc per a petites empreses que treballen amb petites organitzacions públiques, i per a enormes monstres que treballen per a grans organitzacions públiques. El sector públic també s'està adonant que li convé tenir més d'un proveïdor, treballar amb la lògica de quasi mercat, generar competència entre ells i buscar la dimensió més raonable per fer aquestes operacions. El tema de dimensió és, doncs, un tema d'equilibri més que de valor absolut.

PREGUNTA: Crec que se li dóna poca importància a les empreses de l'economia social cooperativa a l'hora de crear una empresa. Crec que des del món educatiu s'hauria de donar la mateixa representació que es dóna a altres formes empresarials, com poden ser societats anònimes, limitades, etc. Quan vaig estudiar la diplomatura de Ciències Empresarials, només hi havia una assignatura, que a més era de lliure elecció, que es deia Economia Cooperativa. Penso que l'empresa cooperativa és una opció més d'empresa i se li ha de donar més importància.

Vull afegir, a més, una altra reflexió. Avui s'ha utilitzat una expressió que m'ha agradat: trobar finestres. Des de Clade ens agrada aquest terme perquè remet a dos sectors que ens interessen i alhora ens permet fer dues apostes que nosaltres considerem estratègiques: el sector sociosanitari –pensem que tenim l'oportunitat de fer les coses ben fetes i podem competir amb l'empresa privada– i el sector de l'habitatge social de lloguer. I a la vegada, he descobert una tercera finestra: les empreses cooperatives que es dediquen al món de la consultoria tenen una feina molt important a fer en les escoles de negoci: explicar el que es fa dins del món cooperatiu, ja que aquesta serà una base important per quan aquestes escoles hagin de transmetre opinió i valors. Per tant, hem descobert tres finestres a les quals, des del punt de vista de Clade, podem donar sortida.

ALFREDO PASTOR: El que dius em sembla important, però s'ha de saber en què es vol competir. És a dir, si es vol competir per servir com una empresa capitalista. Segur que hi ha moltes àrees on es pot fer millor i a un preu més barat en la mesura que la finalitat primera de la cooperativa no és donar un dividend als seus accionistes. Competir vol dir competir en qualitat i en preu. I hi ha sectors on es pot fer.

CLOENDA

ORIOL AMAT (CATEDRÀTIC DEL DEPARTAMENT D'ECONOMIA I EMPRESA DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA)

El tema central de la segona jornada de cooperació empresarial de Clade ha estat la cooperació empresarial com a estratègia fonamental per subsistir i assolir els objectius. Les diferents intervencions dels ponents han girat al voltant de sis eixos.

El primer és el canvi. Ramon Tremosa ha recordat que el canvi és imparable. Lluís Font ha dit que és tan ràpid que res es converteix en hàbit. Antonio Cancelo ha transmès que s'ha de viure en la cerca permanent i no en la certesa; ens hi hem d'acostumar i hem d'aprendre a viure assossegadament en el desassossec.

El segon eix de què s'ha parlat és per què cooperar. Xavier López ha incidit en què si actuem sols i sense cooperar podrem fer poques coses. Antonio Cancelo ha remarcat que no solament hem de cooperar per competir, sinó perquè això forma part de la filo-

sofia cooperativa. Ramon Tremosa també ha dit que aquesta és l'única alternativa i ha recordat els treballs de Fukuyama que diuen que el que marcarà la diferència en un futur és la capacitat de cooperar. S'ha referit a Catalunya com un país de PIME familiars, amb poca capacitat de competir, que porten a un minifundisme familiar. Albert Serra ha constat que al sector públic passa el mateix. Manel Ferrer ha afirmat que s'ha de cooperar per assolir economies d'escala i arribar a disposar d'una massa crítica, tot i que també ha recordat que hi ha riscos, com pot ser la pèrdua d'autonomia a l'hora de prendre les decisions, i hi ha costos, com els que suposa la necessitat de coordinar-se.

El tercer eix parteix de l'anterior, ja que, si cal cooperar, la qüestió és com ho hem de fer. Marià Moreno ha descrit les persones que es necessiten per cooperar. Ha parlat de qualitats imprescindibles, com ara lideratge, humilitat, diàleg i, sobretot, tenir un jo ben construït. Manel Ferrer ha exposat un procés per poder fer-ho: definir molt bé els objectius, trobar els socis adequats, escollir la modalitat de cooperació i planificar i controlar molt bé. A una pregunta, ha aclarit que es pot cooperar entre competidors i ha posat algun exemple. Lluís Font ha especificat que les universitats poden ajudar molt en els temes d'innovació.

El quart eix estaria integrat pels diversos exemples que ens han explicat sobre cooperació. La rectora de la Universitat Ramon Llull, Esther Giménez-Salinas, ha exposat que la pròpia universitat és un bon exemple de cooperació. Xavier López ha presentat diversos exemples, com el d'Hojiblanca i Cardil, MCC a Xina, Consum al País Valencià o l'acord recent entre Eroski i Abacus. També s'ha referit a una futura aliança, entre cooperatives del món de la construcció, serveis a les persones, entitats de crèdit i administració pública. Ramon Tremosa s'ha referit al cas de CAF i també de COFME. Tot seguit, Antonio Cañete ho ha explicat amb més detall. És un consorci de fabricants

de material elèctric que té delegacions a tot el món i ha recordat que el més important és que hi hagi unes regles del joc ben clares. Marià Moreno ha descrit l'experiència de Grup Integral, i Antoni Martínez ha explicat el clúster de l'energia com un exemple de col·laboració entre universitats, empresa i administració.

El cinquè eix ha tractat del paper del cooperativisme. La directora general d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses del Departament de Treball, Mireia Franch, ha recordat que les cooperatives són una societat de persones que contribueixen a l'activitat econòmica i que, per tant, estan al servei de les persones i de la societat. Miquel Àngel Oliva també s'ha referit al fet que en cooperar aportem la nostra forma de fer les coses.

Un sisè eix és Clade. Antonio Cancelo ha dit que és la gran esperança del cooperativisme català. Miquel Àngel Oliva ens ha recordat que els objectius són el creixement i les sinergies; en Xavier López hi ha afegit la vocació i les necessitats.

Arribem a les conclusions. En algun moment ha quedat clar que estàvem en una Facultat de Psicologia, perquè algun dels ponents s'ha referit a l'ànima de la cooperació i un altre ha parlat del contracte psicològic. Uns altres ponents s'han referit a estudis que serien més propers de les ciències del mar. Lluís Font ha recordat la vida líquida de Baumann, i Ramon Tremosa li ha seguit el fil parlant de les onades que cada vegada són més altes. Alfredo Pastor també s'ha referit al mar, quan ha parlat de peixos petits i grans: uns es mengen els altres. Antonio Cancelo ha recordat que els xinesos han decidit menjar dos cops al dia i si aviat mengen tres cops al dia, com és el normal, a veure si hi haurà prou peixos. Per sort, la rectora al començament ha dit que ella estava en un món tangible.

Queda clar que cal cooperar. Queda molt per fer; al nostre país només tenim 100 consorcis quan a Itàlia n'hi ha 4.000. Ramon Tremosa ha comentat que cal fer-ho perquè Catalunya serà cooperativa o no serà, tot i que en el seu darrer llibre diu que Catalunya serà logística o no serà. Sembla que Catalunya ha de ser tantes coses per poder ser que no sé si ho assolirem.

S'ha parlat de com fer-ho, s'ha parlat d'experiències pràctiques i segur que tindrem una llibreta per omplir d'idees a la tercera jornada que es farà l'any vinent.

ANTONI SOY (SECRETARI D'INDÚSTRIA I EMPRESA DEL DEPARTAMENT D'INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA)

Evidentment, les cooperatives tenen unes especificitats molt clares, tant des del punt de vista legal com des del punt de vista de les seves finalitats, dels seus objectius, etc. Des de molts punts de vista, les cooperatives tenen unes característiques molt especials, però sóc uns dels qui crec que comparteixen amb altres organitzacions –com les empreses privades o públiques– el fet que han de ser eficaces, és a dir, han d'aconseguir el seus objectius, i els han d'aconseguir amb el menor temps possible i amb el mínim de costos.

El títol d'aquesta jornada, "Cooperar per competir: una estratègia pel segle XXI", és molt encertat, ja que és un tema clau per al teixit empresarial, cooperatiu i, en definitiva, per a totes les organitzacions que formen la societat catalana. I especialment en un món cada cop més global, on la competència entre empreses, cooperatives, països, regions, nacions cada vegada és més ferotge. Per tant, en aquesta economia on el capital i el mercat es globalitzen i en el qual la competència augmenta cada vegada més, és necessari cooperar per fer altres coses que són indispensables en una economia i en una societat com la nostra, com per exemple innovar.

Avui dia els qui no innoven difícilment se'n surten. El mateix passa amb la internacionalització: avui dia els qui no són capaços de sortir fora difícilment se'n surten. Per fer això, la cooperació és fonamental. Aquesta qüestió és important en un país com el nostre, Catalunya, en què la major part de les empreses cooperatives o organitzacions productives són petites i mitjanes, són PIME, la qual cosa limita la seva capacitat d'innovar, d'internacionalitzar-se o competir. El més convenient per competir és agafar dimensió, i això ho ha entès molt bé el Grup Clade. Una manera de competir és cooperant, perquè si es coopera es pot agafar més dimensió, es pot innovar millor i ser internacional. Aquest desajust que tenim a Catalunya entre la dimensió de l'empresa i el mercat ens

pot fer perdre oportunitats a l'hora d'actuar en una sèrie de mercats en els quals, si hi hagués dimensió, es podria actuar.

A Catalunya tenim, pel cap baix, mig centenar de sistemes de producció locals. En altres països això s'anomena *clústers*. Aquesta realitat hauria de constituir un factor d'impuls d'estratègies cooperatives. Però, en canvi, els nivells de cooperació empresarial a Catalunya se situen per sota del 20 %; és una xifra molt baixa que assenyala l'existència de factors culturals i estructurals que dificulten el desenvolupament d'aliances estables entre empreses o cooperatives.

Des del govern, hem d'assegurar un entorn que afavoreixi el treball en xarxa i el treball cooperatiu d'empresaris i cooperatives. Des de la Generalitat, hem de fomentar la cooperació empresarial i de les cooperatives a partir d'unes polítiques públiques que premiïn aquesta conducta. És a dir, això no se soluciona només amb ajudes econòmiques, sinó que hem de ser capaços de detectar oportunitats de cooperació i garantir l'acompanyament durant el desenvolupament d'aquestes actuacions per tal de consolidar el nostre país, un país on les xarxes de cooperació empresarial i entre cooperatives tinguin la importància que han de tenir per ser competitius. I això vol dir donar una rellevància especial no només a les ajudes, sinó també a aspectes culturals i a aspectes inherents a aquesta mena d'actuacions.

Vull acabar felicitant Clade per l'organització d'aquesta jornada. Són un exemple de treball en xarxa i treball cooperatiu. A banda que comparteixen la filosofia cooperativa, cooperen entre ells per competir millor.

www.gencat.cat/treball/economiacooperativa

clade Grup Empresarial Cooperatiu

COOP El futur és cooperatiu | ECONOMIA COOPERATIVA

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball