

R. 77
Sg 1207 col

1400008506
M-REPORT/157

**L'ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LES
INDÚSTRIES D'INICIATIVA LOCAL**

Josep COLL
Josep M. CALVET

RT85/10

Setembre 85

JORNADES SOBRE INDUSTRIALITZACIO D' INICIATIVA LOCAL

L' ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LES INDUSTRIES
D' INICIATIVA LOCAL.

Josep Ma. Calvet Madrigal

Josep Coll i Bertran

UNIVERSITAT POLITÈCNICA CATALUNYA

Lleida, Març de 1985

Aquesta comunicació, que porta per títol "L'ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LES INDUSTRIES D'INICIATIVA LOCAL", vol ésser una reflexió sobre les possibilitats reals de competència que tenen les indústries d'iniciativa local i el procediment estratègic general a seguir en la presa de decisions de creació i ampliació d'aquest tipus d'empreses. Es completa amb una anàlisi empírica referida a les I.I.L. més grans de Catalunya.

D'acord amb el que indica el Boston Consulting Group en la seva obra " Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité " (Ed. Hommes et Techniques, 1982), tant la implantació com el desenvolupament de les indústries basades en la iniciativa local es poden contemplar a partir de dues perspectives.

- a) Con a simple continuació històrica d'un teixit industrial preexistent en la comarca o regió.
- b) En funció de les perspectives futures del mercat.

Creiem que la via correcta per a la implantació i/o desenvolupament d'indústries d'iniciativa local és a partir de les perspectives futures del mercat, doncs la primera alternativa pot conduir a carrerons sense sortida.

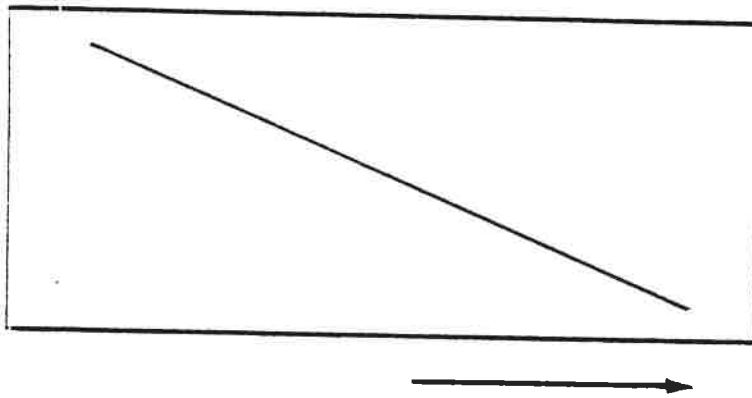
BASES PER A UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL OPERATIVA.

Seguint encara el Boston Consulting Group, anem a donar un repas a quines són les bases per a una estratègia empresarial operativa, que ens serviran per a desenvolupar el tema.

Com a punt de partida, cal recordar que l'empresa competitiva és aquella que manté uns costos més baixos que els seus concurrents d'una manera duradora.

En segon lloc, l'experiència empresarial a tots el país demostra que existeix una correlació negativa entre el nivell dels costos mitjos i la producció acumulada d'una empresa, el que dona lloc a l'anomenada CORBA D'APRENENTATGE:

COST
MIG



PRODUCCIO
ACUMULADA

és a dir que a mesura que una empresa va produint, el seu cost mig va disminuint. Quines son les causes que estan darrera d'aquesta baixa de costos?:

Doncs, entre altres,

- Les economies d'escala
- L'aprenentatge pròpiament dit
- La innovació: la investigació.
- El domini del mercat.

En tercer lloc, cada producte o servei es pot descomposar en tasques elementals o "bases d'experiència", com per exemple:

Compra, Venda, Distribució, Exportació, Transport, Producció, Inversió, Investigació, Publicitat, Marketing, Enginyeria, Administració.

i a partir d'aquí podem definir el SEGMENT ESTRATEGIC d'una empresa com aquell conjunt de "bases d'experiència" en les quals aquesta empresa té un avantatge de costos sobre els seus competidors, que pot ésser a nivell de Producte i/ o a nivell de Mercat.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL A ADOPTAR.

A la vista del que acabem d'explicar, com cal plantejar l'actuació i/o la implantació d'una empresa, en aquest cas d'iniciativa local?

Tant si es tracta de la creixença i/o diversificació d'una empresa ja existent, com d'una nova iniciativa empresarial, la primera qüestió a plantejar-se és:

¿Quin és el segment estratègic en el qual aquesta empresa pot tenir i mantenir un avantatge de cost enfront de la competència?.

Cal tenir en compte que el concepte de segment estratègic és un concepte dinàmic i evoluciona de forma constant en funció de factors exògens a l'empresa i no controlables per ella (tecnologia, demanda, política governamental) i de factors endògens que sí pot controlar (política tecnològica, de producte, política financera i d'inversions, política de personal, etc).

I a partir de la coneixença del segment estratègic, la seqüència d'accions a realitzar és la següent:

Identificació del segment estratègic.



Anàlisi de l'entorn (tecnologia, demanda, política govern).



Estudi de les perspectives futures del segment estratègic.



Accions a prendre per a conservar i ampliar el segment estratègic (investigació, disseny, inversions, personal, etc.)

Una empresa d'iniciativa local no té perquè, en principi, estar en desavantatge davant els competidors situats en àrees d'alta densitat industrial o de les empreses públiques o multinacionals. En efecte, pot tenir, per diversos motius, un segment estratègic en el qual pugui mantenir un avantatge de cost durador entre aquests els que nosaltres veiem com a importants, són el coneixement del mercat local i regional, el disposar d'una xarxa de

distribució ben implantada, el tenir una ubicació estratègica de la planta industrial, etc. Per acabar volem remarcar dues qüestions concretes: Primer, la qüestió tecnològica, on l'avençtatge de cost no està sempre del costalt de la (gran) empresa nacional o multinacional, doncs en molts sectors de tecnologia madura (o coneguda) aquesta ja no és una "barrera d'entrada". I una altre base d'experiència important a considerar és la de l'estructura de costos salarials, que pot ésser més favorable a la implantació local enfront de les zones metropolitanes urbanitzades, com demostren molts exemples de l'anomenada economia subterrània (el calçat a Alacant, el tèxtil al Vallès, el cas de Prato a Itàlia).

ANALISI EMPIRICA DE LES I.I.L. MES GRANS DE CATALUNYA.

Per tal de completar aquesta exposició teòrica que acabem de cloure, hem fet una primera aproximació a tres bases d'experiència en les Indústries d'Iniciativa Local més grans de Catalunya dels Sectors de l'Alimentació, el Tèxtil, la Confecció i el Paper. (Aquest són els sectors en els que el nombre de gran I.I.L. a Catalunya es superior a 3, entenen per grans I.I.L. aquelles que figuren a la llista oficial de les 1.500 empreses industrials més grans d'Espanya, per volum de vendes). Les tres bases d'experiència estudiades són l'Exportació (que mesura la competitivitat internacional), la Inversió (que mesura la dinàmica empresarial) i el Valor Afegit Net (que mesura la creació de producte). Cada una d'aquesta variables s'ha normalitzat dividint-la pel valor de les vendes en la pròpia empresa. Hem estudiat cada una d'aquestes bases d'experiència en relació a la mitja espanyola en el sector corresponent (considerant tot el sector).

La relació de "Las grandes empresas industriales en España (1980-1981)" del Ministerio de Industria y Energía (publicada el 1983) en ha servit de base per a la identificació de les I.I.L. que hem estudiat. Hem considerat com a I.I.L. aquelles empreses en les que el capital privat supera el 80% del capital social de l'empresa i hem eliminat aquelles en que el capital estranger supera el 10% del capital social i també els monopolis

(com per exemple el servei d'aigües d'una gran ciutat).

Ens hem adonat que hi ha tres tipus d'I.I.L.: les de les comarques de baixa densitat industrial, les de les comarques d'alta densitat industrial i les que han passat a control de bancs o grups financers. Les primeres han estat considerades totes. Les segones, tant sols aquelles que tenen un volum de vendes inferior als 1.000 mil.lions. Pensem que les grans empreses I.I.L. de comarques d'alta densitat industrial de fet han deixat de complir les característiques d'I.I.L. que en un principi podien tenir (vegis l'article del Sr. Miquel Barceló i Roca a Fulls Informatius del Col.legi i Associació d' Enginyers Industrials de Catalunya de l'Octubre de 1984). (Hem d'indicar que hem fet alguna excepció en el cas del Tèxtil). De les del tercer grup, pel mateixos motius que les més grans del segon grup, no n'hem considerat cap.

Aquesta relació del Ministerio de Industria y Energia inclou les 1.500 empreses industrials més grans d'Espanya per volum de vendes, de les quals 360 son catalanes. Les empreses que estudiem superen la xifra de 56 mil.lions de vendes, que es la que correspon a l'empresa catalana més petita de la llista.

Hem calculat, per cada un dels quatre sectors esmentats (Alimentació, Tèxtil, Confecció i Paper), quantes empreses I.I.L. Catalanes hi ha que superin, per cada variable, la corresponent mitja espanyola del sector, i hem obtingut els següents resultats:

NO EMPRESAS EN LAS QUE EL VALOR DE LA VARIABLE (PER LAS I.I.L. CATALANES) ES SUPERIOR A LA MITJA ESPANYOLA (per tot el sector).

SECTOR	EXP./VENDES	INVERSIÓ/VENDES	V.A.N./VENDES	Total No
				I.I.L.
Alimentació	2 (16,6%)	2 (16,6%)	1 (8,3%)	12
Tèxtil	9 (30, %)	2 (6,6%)	13 (43,3%)	30
Confecció	0 (0, %)	2 (50, %)	1 (25, %)	4
Paper	1 (16,6%)	2 (33, %)	1 (16,6%)	6

La competitivitat internacional de les grans I.I.L. catalanes tant sols resulta elevada en el sector Tèxtil en el que el 30% de les I.I.L. supera la xifra mitja espanyola d'Exportació /Vendes del sector. En l'altre extrem dels sectors estudiats, la Confecció no té cap I.I.L. que superi aquesta mitja en el seu sector.

La dinàmica empresarial, mesurada pel valor Inversions /Vendes, resulta alta en el cas de la Confecció i el Paper, amb valors del 50% i el 33% respectivament. Es de destacar, en aquest cas, el valor reduït del sector tèxtil, en el que tant sols el 6,6 % de les grans I.I.L. catalanes superen la mitja espanyola del sector.

Finalment, la creació de producte (V.A.N./Vendes) és molt alta en el cas del Tèxtil i alta per la confecció. Cal senyalar que en aquests dos sectors hi ha 8 i 1 empreses, respectivament, que tant sols estan un 15% per sota de la mitja espanyola. Això significa, si aquestes es comptabilitzen, que els % de I.I.L. catalanes que superen la mitja espanyola del sector és de 70 i 50. L'Alimentació, per contra, tant sols té una I.I.L. que superi la xifra V.A.N./Vendes mitja espanyola.

Les conclusions que obtenim d'aquesta primera aproximació a l'estudi d'aquestes bases d'experiència són que les grans I.I.L. del sector de l'Alimentació a Catalunya no tenen cap segment estratègic, d'entre les bases d'experiència analitzades i en canvi les del Tèxtil poden considerar segment estratègic tant l'exportació com la creació de producte. Són també segments estratègics la dinàmica empresarial (entesa a partir de la inversió) de les grans I.I.L. de la Confecció i del Paper i la creació de producte de les de la Confecció.