Catalunya Clústers

Competitivitat global i clústers

Per què Silicon Valley s'ha convertit en la seu de tantes startups tecnològiques?

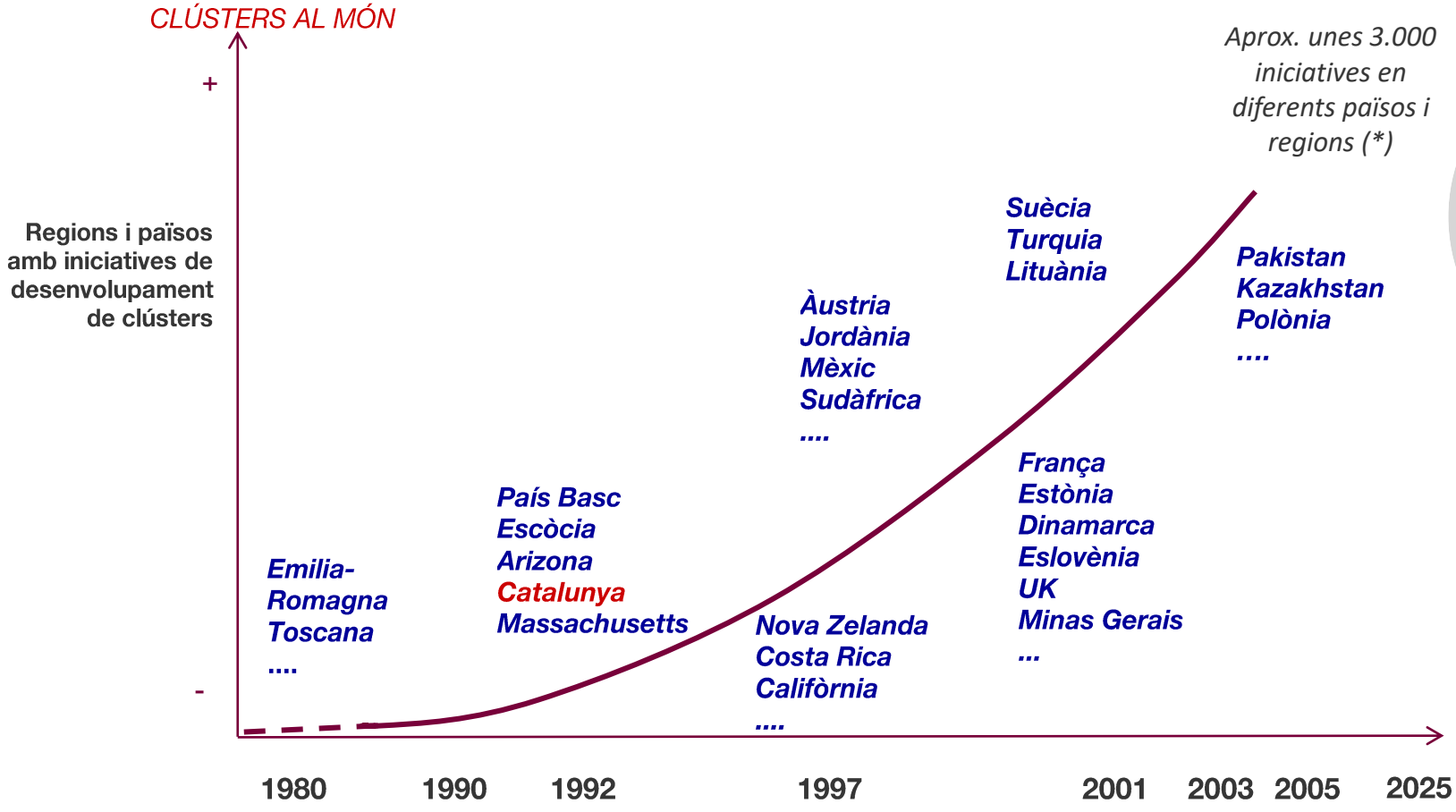
Per què diversos gegants mundials de la indústria farmacèutica tenen la seva seu a Basilea (Suïssa)?

Per què l'àrea de Boston (Massachusetts) concentra tantes empreses i universitats dedicades al sector biotecnològic?

Per què marques com Ferrari, Lamborghini o Maserati es troben totes concentrades a la província de Mòdena (Itàlia)?

Per què, en un territori tan àrid com el que envolta la ciutat de Mendoza (Argentina), s'elaboren alguns dels millors vins del món?

El treball en clústers a Catalunya és un fenomen recent?



Nota: Quadre il·lustratiu parcial

Catalunya fa **més de 30 anys** que desenvolupa, de manera ininterrompuda, política de clústers.

Un recorregut que l'ha situat com un territori **pioner** i de referència a escala mundial. Aquesta trajectòria sostinguda ha permès consolidar un **model propi**.

Què és un clúster?

"Els clústers són concentracions geogràfiques d'empreses interconnectades, proveïdors especialitzats, proveïdors de serveis, empreses d'indústries relacionades i institucions associades en àmbits concrets que competeixen però també cooperen."

Michael E. Porter

ACCIÓ Catalonia Trade & Investment · Generalitat de Catalunya · catalonia cluster · Vigència: 30/12/2026

En quins àmbits tenim clústers?

El **Programa Catalunya Clústers** busca reforçar la competitivitat de l'economia catalana mitjançant la metodologia de clúster. Ordenar la política de clústers de la Generalitat, racionalitzant els existents al territori.

27 clústers

3.000 membres

> 85.000M€ facturació agregada

36% facturació industrial de CAT

36% treballadors industrials de CAT

Com són aquests clústers?

Mitjana de **8 projectes** per any:
4 nacionals i
4 internacionals

Mitjana de membres
125

Ingressos mitjans per clúster:
508.696 €

Origen:
- 38% Subvencions
- 35% Quotes de socis
- 18% Serveis
- 5% Patrocinis
- 4% Altres

Composició dels membres del clúster

- 67% PIME
- 13% Grans empreses
- 9% Startups
- 7% Universitats i centres tecnològics
- 4% Altres

Mitjana de treballadors per clúster: **5,6**

Antiguitat mitjana:
13 anys

Font: Avaluació Política de Clústers a Catalunya, 2024

Val la pena formar-ne part?

Les **empreses sòcies** obtenen **millors resultats** en tots els indicadors analitzats que els seus competidors no integrats en clústers.

EMPRESES SÒCIES DE CLÚSTER

1.828
Empreses analitzades

- **25,4%** VARIACIÓ FACTURACIÓ
- **18,5%** VARIACIÓ OCUPACIÓ
- **26,7%** VARIACIÓ EBITDA
- **56,5%** EXPORTADORES
- **12,7%** FILIALS A L'ESTRANGER
- **12,3%** REGISTRE PIMES INNOVADORES
- **11,1%** AMB PROJECTES H2020

EMPRESES NO SÒCIES DE CLÚSTER

13.734
Empreses analitzades

- **9,9%** VARIACIÓ FACTURACIÓ
- **11,8** VARIACIÓ OCUPACIÓ
- **21,7%** VARIACIÓ EBITDA
- **47,9%** EXPORTADORES
- **6,0%** FILIALS A L'ESTRANGER
- **3,6%** REGISTRE PIMES INNOVADORES
- **2,1%** AMB PROJECTES H2020

Qui pot formar part d'un clúster?

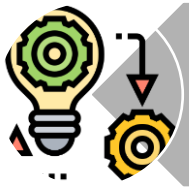
Qualsevol entitat que formi part de la cadena de valor d'un negoci.

Nota: Les dades fa referència al període 2017-2020

Com els ajudem des d'ACCIÓ?

Disposant d'una **persona de referència a ACCIÓ.** Assessorament individual i a l'ecosistema clúster

Avaluació individual i de l'ecosistema de clústers



Orientació i capacitació en **canvi estratègic**

Capacitació per els equips de gestió del clúster i per a la governança

Acompanyament, selecció i **carrera professional** dels equips de gestió

Acompanyament en connexions interclústers

Assessorament en **programes europeus** per clústers

Consultoria específica pels clústers (*updates,* pla internacional...)

Activitats de ***networking*** i actes de referència (ClusterDay)

Assistència tècnica en desenvolupament de **valor compartit**

Accés a les línies de subvenció per a projectes cooperatius

Connexió dels clústers amb altres institucions o departaments de la Generalitat

Què m'ofereixen els clústers?

Els **clústers** faciliten que les empreses **col·laborin** i es reforcin mútuament, accelerant la seva **capacitat de competir i d'adaptació** al canvi.

Si vols anar en equip: Projectes Cooperatius

Els entorns clúster permeten impulsar **projectes cooperatius** que combinen coneixement, talent i recursos.

Aquesta col·laboració accelera el canvi estratègic i redueix riscos, generant solucions més competitives i amb més impacte.

10
Convocatòries
2014 - 2024

> 380
Projectes

>1100
Participants

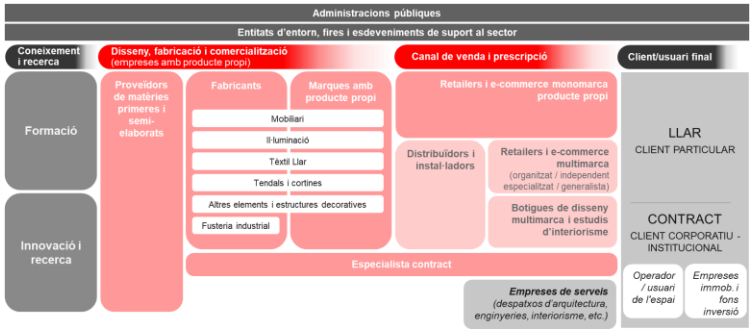
Fins al 75% de subvenció

Més informació:
https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/ajuts-creixement-canvi-estrategic/

Clúster com eina de transformació

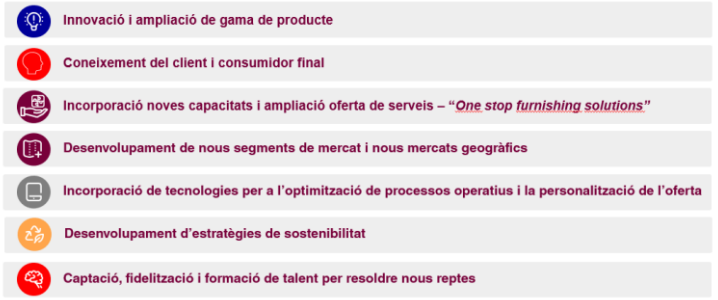
Si vols coneixement estratègic

Actualització perímetre i quantificació del clúster



Anàlisi competitiva, tendències i reptes del clúster

Estratègies de futur del negoci



Les **actualitzacions estratègiques dels clústers** permeten comprendre els seus negocis, les tendències i els reptes de futur, així com **definir l'estratègia** que han de seguir en **els pròxims anys**.

Nota: Exemples trets de la actualització estratègica sector decoració llar-contract, 2025

Si vols un canvi estratègic: Projectes individuals

El programa **Noves Oportunitats de Negoci** és un instrument vinculat als reptes estratègics dels clústers. Té com a objectiu ajudar les empreses a desenvolupar i implementar projectes de canvi estratègic alineats amb aquests reptes.

5
Convocatòries
2021 - 2025

> 380
Projectes

> 270
empreses

Fins 120.000 € de subvenció per empresa

Oportunitat

CANVI ESTRATÈGIC
Realització d'un pla de negoci, de valor compartit o de creixement

CANVI ESTRUCTURAL
Executar les accions definides en el pla de negoci previ

Nova línia de negoci a futur

Més informació:
https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/ajuts-creixement-canvi-estrategic/

ACCIÓ Catalonia Trade & Investment

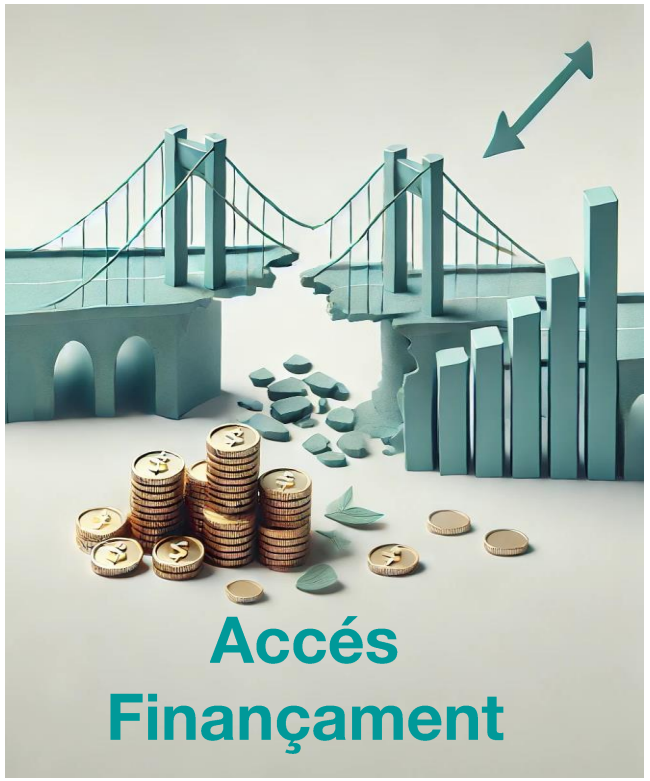
Generalitat de Catalunya

Clúster com eina de transformació

Si vols fer front a reptes de creixement...

Cal una **ambició sana** per créixer

Per **créixer** cal **canviar**



Preparar-se per buscar **finançament**

... i necessites acompanyament

El **Programa de Creixement Empresarial** busca ajudar a **guanyar dimensió i assolir la mida òptima** de la teva empresa a través d'eines pràctiques, assessorament expert i ajuts econòmics per **desenvolupar un nou pla de negoci.**

Impulsar el creixement, orgànic o inorgànic, de les empreses catalanes per assolir la dimensió òptima

Capacitació

- ✓ **Tallers per CEOs**
- Grups reduïts
- Compartir experiències
- Casos èxit

Assessorament Financer

- ✓ **Assessorament individualitzat**
- Anàlisis Financer
- Viabilitat econòmica

Pla de Creixement

- ✓ **Pla de Creixement (NON)**
- Definir
- Inplementar

Connexió Finançament Creixement

- Capital Inversió
- Mercat alternatiu borsari
- Deute

Més informació:
https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/estrategia-i-creixement-empresarial/assessorament-empresarial/

Clúster com eina de transformació

Si vols generar impacte positiu

El **valor compartit** ha d'impregnar l'estratègia de l'empresa, perquè permet créixer amb competitivitat mentre es genera un impacte positiu i durador en la societat i el medi ambient.

CAPACITA'T:

La importància de créixer amb consciència

- Tallers de créixer amb propòsit per a *CEOs.*
- Tallers territorials de valor compartit.

CANVIA DE MODEL:

Incorporar el valor compartit a l'estratègia

- Projectes de canvi estratègic individuals: Noves Oportunitats de Negoci.
- Projectes cooperatius de clústers.

PROJECTES COL·LABORATIUS:

Transformar ecosistema

- Programes d'entrenament amb clústers.
- Generar oportunitats per a les empreses dels clústers.
- *Benchmark* internacional.

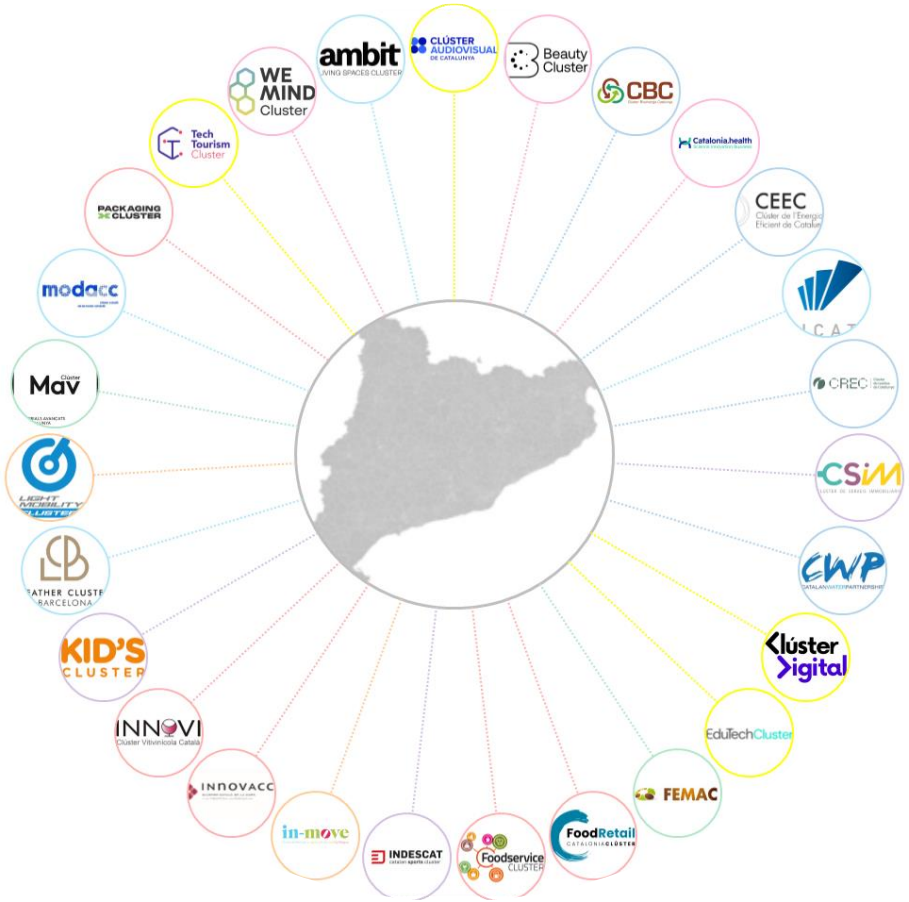
PROGRAMES AVANÇATS:

Ampliar horitzons

- Valor compartit en les cadenes de subministrament.
- Monetitzar l'impacte social de les empreses.

Clúster com eina de transformació

Si vols descobrir territoris d'hibridació



Els **projectes interclúster** sorgeixen com a resposta a reptes socials, de mercat, tecnològics o d'encreuament de disciplines inicialment desconnectades.

Generen sinergies, nous models de negoci i optimitzen recursos.

310
Projectes
2020 - 2025

>1000
Participants

41 M€

Projectes Interclúster

NOTA Elaboració pròpia a partir de dades del període 2020–2025 procedents de projectes interclúster de les convocatòries europees de clústers, de la línia Agrupaciones Empresariales Innovadoras del MINTUR i de les convocatòries de Iniciatives de Reforç de la Competitivitat d'ACCIÓ.

Clúster com eina de transformació

Si vols viatjar al futur

El **plans d'internacionalització** dels clústers et permeten disposar d'un full de ruta que acompanya la teva estratègia d'internacionalització.

Els **viatges de *benchmark*** liderats pels clústers aporten una mirada privilegiada a les tendències i models d'altres països, facilitant decisions més informades i connectant-los amb altres clústers internacionalment.

Si vols conèixer els projectes europeus

Els clústers són espais de col·laboració empresarial que obren la porta a desenvolupar **projectes europeus**, accedir a finançament, afrontar reptes internacionals i connectar amb altres clústers per impulsar noves oportunitats i col·laboracions de gran impacte.

Els **projectes Euroclusters** són projectes conjunts de clústers europeus cross-sectorials i interdisciplinaris per reforçar una Europa verda, digital i resilient.

El **25% dels projectes aprovats** a la darrera convocatòria d'Euroclusters tenen participació de clústers del Programa Catalunya Clústers. Convertint a Catalunya **en la regió europea amb el retorn més gran.**

Clúster com eina de transformació

Si vols accedir a un equip altament capacitat

A Catalunya hi ha més de **180 professionals formats i especialitzats** dedicats als clústers

Disposar d'un **equip clúster capacitat**, sempre **millora els resultats.**

Des d'ACCIÓ els formem al més alt nivell

Oferim capacitació als professionals dels clústers en **entorns internacionals**: reconegudes escoles de negoci i prestigiosos experts del món dels negocis.

Objectius

- Inspirar en ecosistemes avançats.
- Capacitar en entorns internacionals.
- Generar negocis i aliances.
- Posicionar internacionalment l'ecosistema de clústers.

ACCIÓ Catalonia Trade & Investment

Generalitat de Catalunya

I també inspirem als directius de les empreses

La **Strategic Cluster Week** a Boston té per objectiu inspirar-nos en un ecosistema capdavanter, potenciar el lideratge i l'estratègia, i connectar directius dels clústers catalans amb noves oportunitats.

Un programa que impulsa el posicionament del nostre ecosistema a Boston i facilita contactes de gran valor transformador.

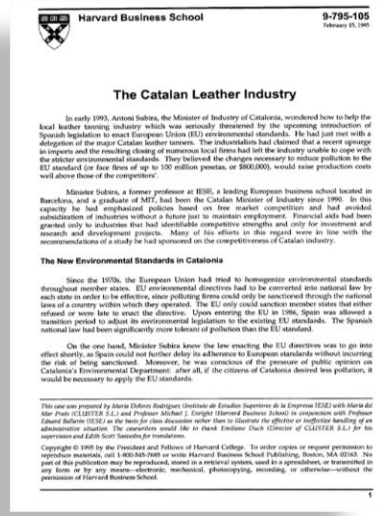
Una **agenda** que combina **capacitació** amb professors de **Harvard i MIT, sessions amb experts internacionals** i ***networking*** **amb directius catalans** a Boston.

Un programa complet amb reunions individuals i visites a projectes emblemàtics que impulsen el creixement i la visió global dels participants.

Posicionament i reconeixement internacional

El primer cas escrit per la **Harvard Business School** sobre canvi estratègic a nivell clúster és català (1994)

HARVARD UNIVERSITY



Harvard Business School 9-795-105

The Catalan Leather Industry

In early 1993, Antoni Subira, the Minister of Industry of Catalonia, wondered how to help the local leather tanning industry which was seriously threatened by the upcoming introduction of Spanish legislation to enact European Union (EU) environmental standards. He had just met with a delegation of the major Catalan leather tanners. The industrialists had claimed that a recent upsurge in imports and the resulting closing of numerous local firms had left the industry unable to cope with the stricter environmental standards. They believed the changes necessary to reduce pollution to the EU standard (or face fines of up to 100 million pesetas, or $800,000), would raise production costs well above those of the competitors'.

Minister Subira, a former professor at IESE, a leading European business school located in Barcelona, and a graduate of MIT, had been the Catalan Minister of Industry since 1990. In this capacity he had emphasized policies based on free market competition and had avoided subsidization of industries without a future just to maintain employment. Financial aids had been granted only to industries that had identifiable competitive strengths and only for investment and research and development projects. Many of his efforts in this regard were in line with the recommendations of a study he had sponsored on the competitiveness of Catalan industry.

The New Environmental Standards in Catalonia

Since the 1970s, the European Union had tried to homogenize environmental standards throughout member states. EU environmental directives had to be converted into national law by each state in order to be effective, since polluting firms could only be sanctioned through the national laws of a country within which they operated. The EU only could sanction member states that either refused or were late to enact the directive. Upon entering the EU in 1986, Spain was allowed a transition period to adjust its environmental legislation to the existing EU standards. The Spanish national law had been significantly more tolerant of pollution than the EU standard.

On the one hand, Minister Subira knew the law enacting the EU directives was to go into effect shortly, as Spain could not further delay its adherence to European standards without incurring the risk of being sanctioned. Moreover, he was conscious of the pressure of public opinion on Catalonia's Environmental Department: after all, if the citizens of Catalonia desired less pollution, it would be necessary to apply the EU standards.

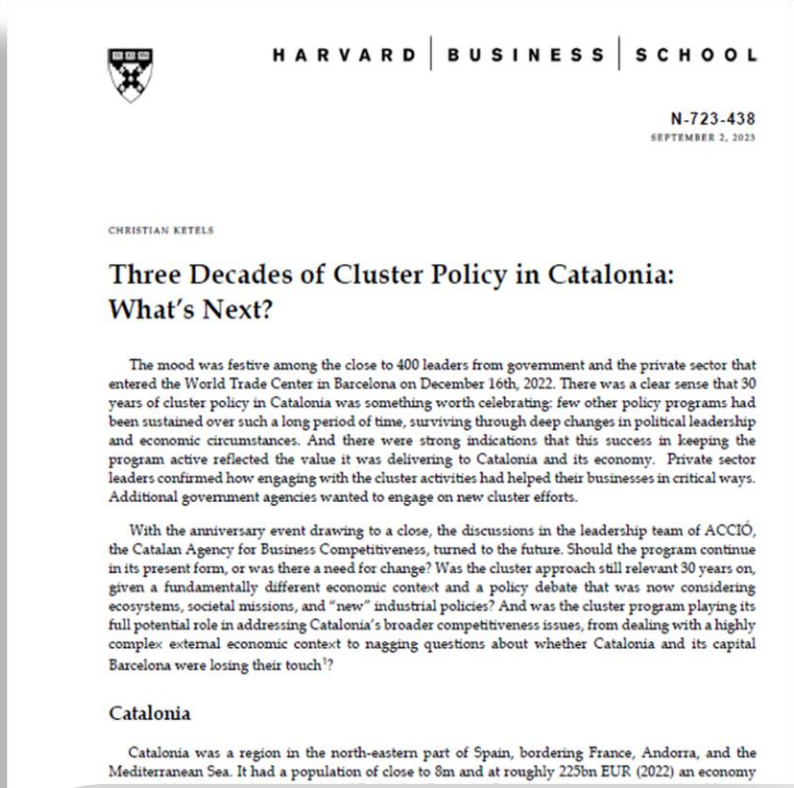
This case was prepared by María Dolores Rodríguez (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE) with María del Mar Prats (CLUSTER S.L.) and Professor Michael J. Enright (Harvard Business School) in conjunction with Professor Eduard Ballarín (IESE) as the basis for class discussion rather than to illustrate the effective or ineffective handling of an administrative situation. The coauthors would like to thank Emiliano Duch (Director of CLUSTER S.L.) for his supervision and Edith Scott Saunders for translations.

Copyright © 1995 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685 or write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.

La metodologia de Catalunya va ser l'exemple escollit pel **Prof. Michael E. Porter** per il·lustrar l'aplicació en la pràctica de la seva teoria sobre clústers

Michael E. Porter, *On Competition*, (Boston, 1998)

Microclusters in Catalonia



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

N-723-438

SEPTEMBER 2, 2023

CHRISTIAN KETELS

Three Decades of Cluster Policy in Catalonia: What's Next?

The mood was festive among the close to 400 leaders from government and the private sector that entered the World Trade Center in Barcelona on December 16th, 2022. There was a clear sense that 30 years of cluster policy in Catalonia was something worth celebrating: few other policy programs had been sustained over such a long period of time, surviving through deep changes in political leadership and economic circumstances. And there were strong indications that this success in keeping the program active reflected the value it was delivering to Catalonia and its economy. Private sector leaders confirmed how engaging with the cluster activities had helped their businesses in critical ways. Additional government agencies wanted to engage on new cluster efforts.

With the anniversary event drawing to a close, the discussions in the leadership team of ACCIÓ, the Catalan Agency for Business Competitiveness, turned to the future. Should the program continue in its present form, or was there a need for change? Was the cluster approach still relevant 30 years on, given a fundamentally different economic context and a policy debate that was now considering ecosystems, societal missions, and "new" industrial policies? And was the cluster program playing its full potential role in addressing Catalonia's broader competitiveness issues, from dealing with a highly complex external economic context to nagging questions about whether Catalonia and its capital Barcelona were losing their touch[1]?

Catalonia

Catalonia was a region in the north-eastern part of Spain, bordering France, Andorra, and the Mediterranean Sea. It had a population of close to 8m and at roughly 225bn EUR (2022) an economy

La política de clústers de Catalunya s'ha traduït en un cas de negoci per la prestigiosa **Harvard Business School** (2023)

HARVARD UNIVERSITY

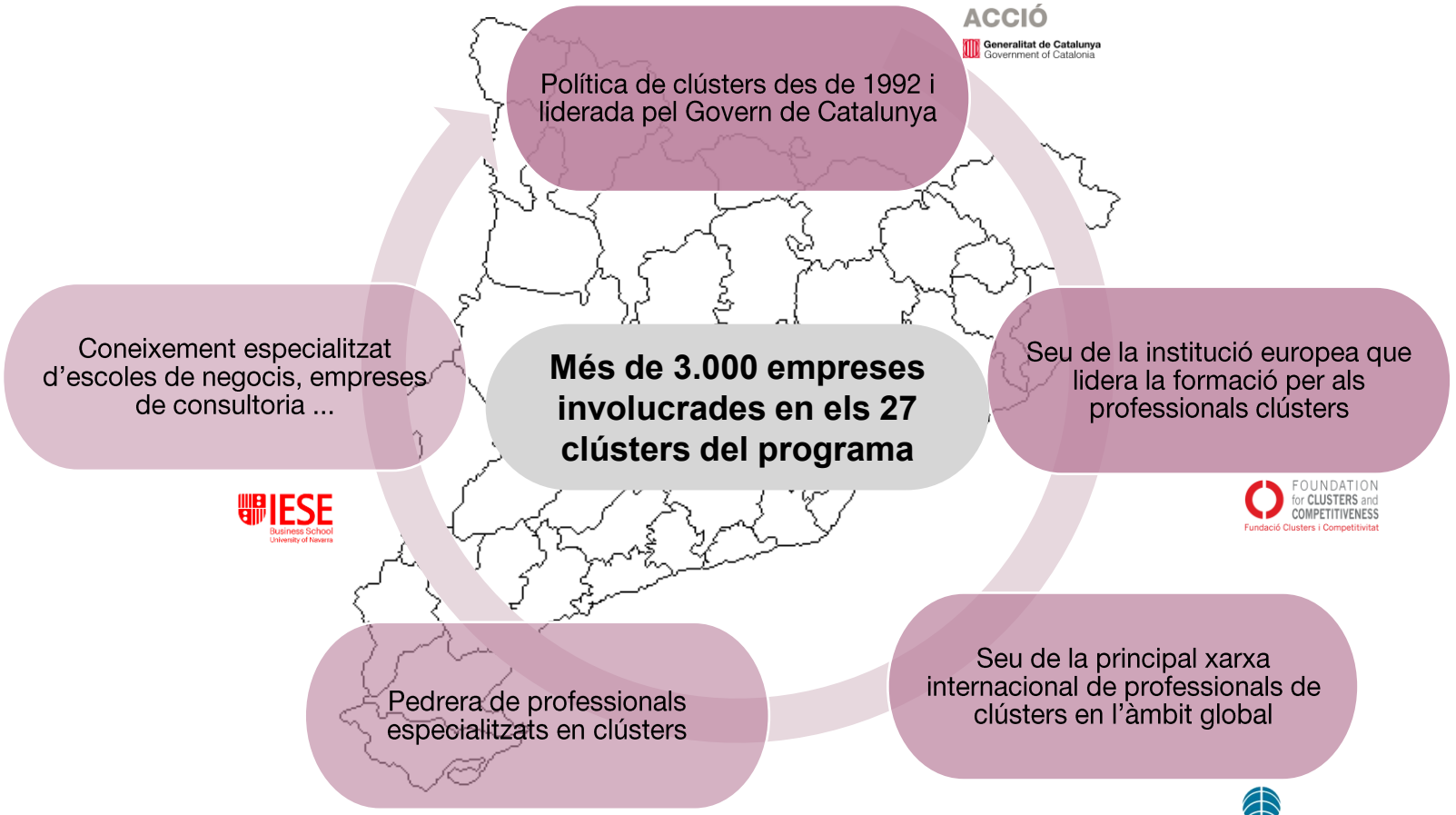
ACCIÓ Catalonia Trade & Investment

Generalitat de Catalunya

catalonia cluster

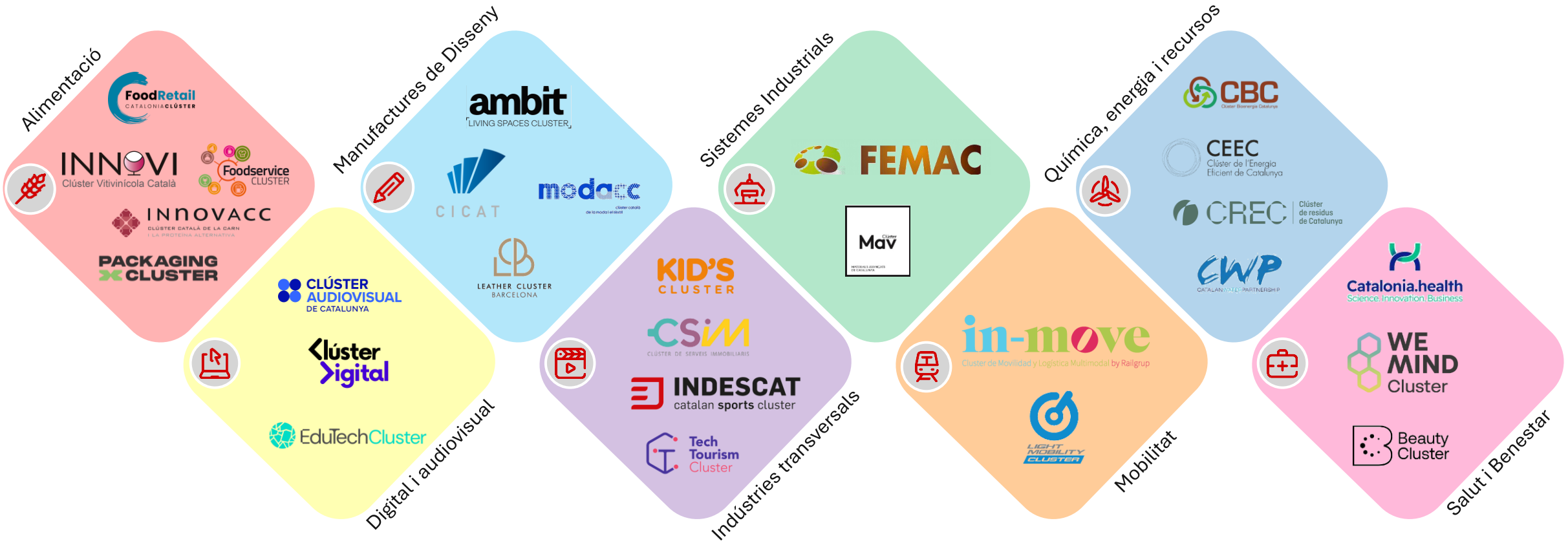
Vigència: 30/12/2026

Catalunya un ecosistema de clústers holístic



Programa Catalunya Clústers

Vols més informació? Troba el teu clúster!



Vols saber quin clúster encaixa millor en el teu negoci? **Clica sobre els logos i descobriràs el treball que duen a terme!**

Fem avui l'**empresa** del demà

Gràcies!

Programa Catalunya Clústers

cataloniaclusters.accio@gencat.cat

Contacta'ns!

934 767 206
info.accio@gencat.cat
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona

accio.gencat.cat
catalonia.com

Segueix-nos a les xarxes socials!

@accio_cat
@Catalonia_TI

linkedin.com/company/acciocat/
linkedin.com/company/invest-in-catalonia/