

seqüentment per garantir la seva presència a les localitzacions candidates de les multinacionals en els seus projectes d'expansió.

A aquest coneixement de Catalunya també hi contribuï la celebració dels Jocs Olímpics de Barcelona el 1992. No obstant, es tracta d'esdeveniments que tenen més impacte en d'altres sectors, com per exemple el turisme, que en l'atractiu per a la localització industrial. En canvi, sí foren decisives les moltes inversions en infraestructures que es feren conseqüència d'aquest esdeveniment, i que estaven pendents des de feia molts anys (carreteres, ports i aeroports, rondes de Barcelona, hotels, telecomunicacions...).

## **5.2 Els organismes de captació d'inversió: l'Agència d'Inversió Estrangera i les oficines de captació d'inversió del CIDEM**

Tota administració com cal disposa d'una unitat dedicada a convèncer al món que la seva localitat —sigui estat, regió, ciutat o barri— és el paradís de l'inversor. Catalunya no podia ser una excepció, i per tant, el 1985 es creà el CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial) amb l'objectiu, entre d'altres, d'activar la inversió estrangera directa a Catalunya.

Així, el CIDEM assumia el típic rol de *Foreign Investment Office* amb uns bons resultats, que es descriuran més endavant. A més, per Catalunya, era una autèntica necessitat. És necessari explicitar que, en el context de l'Estat espanyol, el concepte de captar inversions estrangeres sistemàticament es canalitza o cap a la capital (Madrid) per les indústries suposadament més «avançades», o cap a zones teòricament desfavorides, per la resta. Des d'aquest punt de vista, l'efecte clúster, que justament havia conduït inversions com la de SEAT a Catalunya, i que constitueix un dels atractius més potents a disposició dels poders públics, mai no ha estat utilitzat per l'administració estatal. Aquest és un factor que ha de ser valorat per qui pogués acusar d'ineficient el fet de duplicar organismes estatals a nivell autonòmic.

S'ha de destacar que en cap cas es tractà d'una gran estructura: de

fet, l'Agència era simplement una de les àrees del CIDEM, amb dues dotzenes de persones a Barcelona, i una altra dotzena més repartida entre les oficines de Tòquio, Nova York i Düsseldorf. Durant un cert temps hi hagué també una quarta oficina a San Francisco, però aviat es veié que les seves funcions podien ser perfectament assumides des de Nova York. La raó per aquesta escassa dimensió és senzilla. Una manera eloqüent de plantejar aquesta explicació és dir que el responsable de l'agència —de fet, la responsable, perquè majoritàriament foren dones, per cert d'una altíssima eficàcia— tenia molt bons ajudants: el president del govern de Catalunya i el seu ministre d'Indústria. Dit d'una altra manera, a l'hora de gestionar un projecte d'inversió, tota la piràmide del govern es posava a disposició del CIDEM. En certa manera, doncs, l'agència no era més que el *meeting point* en què gran part de l'estructura governamental es posava a disposició del prospectiu inversor. Des d'aquest punt de vista, les reunions al màxim nivell governamental, que posaven de relleu no només un gran interès i coneixement de l'entorn internacional o un ampli domini idiomàtic, sinó, sobretot, una clara orientació «pro-industrial» de l'acció de govern, sens dubte foren claus en la materialització de molts projectes.

La xarxa exterior del CIDEM pot sorprendre pel seu baix nombre d'oficines: només les tres mencionades de Tòquio, Nova York i Düsseldorf. En primer lloc, s'ha de destacar que es tracta d'oficines especialitzades que depenien exclusivament del CIDEM. Altres organismes amb d'altres finalitats disposaven de les seves pròpies estructures (agricultura, turisme, cultura...), i, en particular, el govern de Catalunya desplegà una àmplia xarxa de 34 oficines per la internacionalització de les empreses catalanes, dependent en aquest cas de l'altre organisme anàleg, que és el COPCA i descrita al capítol anterior.

Des del punt de vista de la captació d'inversió, les tres regions més importants són Europa, Amèrica del Nord i Àsia. Des de la integració a la UE, els Estats europeus han passat a formar part del mercat interior, i de fet les empreses europees es mouen en aquest entorn amb una gran facilitat. En aquest marc d'absència de restriccions —o pertorbacions—, el territori català demostrava un gran atractiu. Per exemple, da-

des d'una nota de la Cambra de Comerç i d'Indústria de França a Barcelona destacaven que Catalunya acollia la seu de 559 companyies gales, el 49% del total de les firmes franceses instal·lades en el mercat espanyol. No tindria doncs molt sentit una oficina de captació d'inversió del CIDEM a París, mentre que sí en canvi la tenia aquesta mateixa oficina del COPCA per ajudar a empreses catalanes que exporten o inverteixen a França. Altra cosa és que des del govern es tingués una fluïda relació amb, per exemple, Alstom, que té una important factoria a Santa Perpètua de Mogoda, per potenciar la seva activitat i ajudar a què la matriu canalitzés cap aquesta planta el màxim d'inversions.

El mateix succeeix amb Alemanya. Un estudi de la Cambra de Comerç Alemanya a Espanya<sup>39</sup> presentat amb motiu del III Fòrum d'empreses alemanyes organitzat conjuntament amb el CIDEM, recollia que Catalunya concentrava el 59,2% del total d'empreses alemanyes establides a l'Estat espanyol, percentatges que creixien a quasi el 70% en el cas d'indústries de química i farmàcia, o el 67,9% en les de components d'automoció. Per això, el cas de l'oficina de Düsseldorf era lleugerament atípic, des d'aquest punt de vista, donat que tenia un caràcter més aviat sectorial que territorial; la seva especialitat era donar suport al sector d'automoció i components. El temps ha demostrat, no obstant, la seva menor justificació en comparació amb les oficines que es tracten a continuació.

El pes i l'empenta econòmics d'Amèrica del Nord era bastant evident com per justificar la presència d'una antena del CIDEM a Nova York. El cas japonès és avui en dia igualment evident, però tingué un caràcter pioner quan es fundà, coincidint amb la pròpia creació del CIDEM. No deixa de ser anecdòtic que l'empleat més antic de tot el CIDEM fos una senyora japonesa de l'oficina de Tòquio.

Si les accions es justifiquen pels seus resultats, és oportú presentar algunes dades de l'evolució de la inversió japonesa a Catalunya. A finals del 2001, un informe intern del CIDEM constata que:

39. «Deutsche Unternehmen in Spanien: Geschäftslage und Erwartungen 2000/2001» Deutsche Handelskammer für Spanien / Deutsche Bank.

- Catalunya concentrava un 80% de la IED japonesa a l'Estat espanyol.
- Aquest percentatge creixia al 90% en el cas d'inversió de caràcter industrial.
- A Catalunya operaven 131 empreses japoneses, 44 d'elles amb activitat manufacturera.
- El 63% de totes les empreses japoneses operant a Espanya s'havien establert a Catalunya.
- El 47% de les empreses japoneses a Catalunya eren de mitjana o gran dimensió, per sobre dels 100 treballadors.

Aquesta presència japonesa tingué a més un efecte molt positiu en el seu entorn. No és només el fort pes de proveïdors locals en les compres d'aquestes empreses —un 61,9%, un dels percentatges més elevats a nivell europeu— sinó que, com és ben sabut, moltes de les innovacions en organització i gestió industrial més revolucionàries i de major impacte en la productivitat procedien d'aquesta cultura.

Les oficines exteriors foren les antenes que captaren l'interès del possible inversor en origen, primer, i idealment interaccionaren amb els *headquarters* de la multinacional per seguir l'evolució de l'operació, després. Aquesta segona activitat és crítica: no només permet detectar possibles reinversions que fan créixer la filial catalana, sinó que, sobretot, faciliten el seguiment del grau de satisfacció respecte a l'operació per part dels directius de la multinacional. En aquest paràmetre juguen tant la pura i dura xifra econòmica com les percepcions: formació i qualitat de la mà d'obra, proveïdors, infraestructures, etc. Per això, s'ha d'emfasitzar tant l'activitat comercial d'aquestes oficines per captar noves inversions, com la seva funció de relació i comunicació permanent amb aquells que ja operaven a la zona objectiu per avançar-se en la prevenció de possibles problemes.

Però la major xarxa d'oficines exteriors queda orfe si no disposa d'una sòlida base d'operacions en origen, en aquest cas, en les oficines centrals del CIDEM a Barcelona. En comentar les seves funcions, distingirem entre polítiques transversals, generalistes, i aquelles específiques de recolzament a projectes individuals que per les seves caracte-

rístiques o envergadura així ho requerien. El primer grup el constituïen les que es podrien denominar «polítiques d'acompanyament», mentre que les segones correspondrien al que s'anomenen «vestits a mida».

### 5.3 Polítiques d'acompanyament

Una primera funció òbvia són les actuacions de suport logístic al procés d'avaluació d'una possible nova inversió (idioma, allotjament, desplaçaments, contactes, etc.). En molts casos, tal activitat era externalitzada a un operador privat especialitzat, en general una consultoria que merèsqués la confiança al possible inversor. Cal destacar la importància de la relació de l'organisme de captació d'inversions amb el col·lectiu de consultories especialitzades, tant locals com internacionals: era crític establir un clima de confiança mútua, ja que, quasi sempre, cada consultor abastava una xarxa restringida de contactes, freqüentment mediatitzada per relacions retribuïdes, que limitaven les opcions que es presentaven inicialment al client inversor. Per això convenia que el consultor no tingués cap perjudici en acudir a l'administració amb la finalitat d'ampliar el ventall de possibilitats sense posar en risc el seu negoci. En el cas de Catalunya i el CIDEM, s'ha de destacar l'excel·lent rol que jugaren les consultores i en general el sector privat en l'èxit de la materialització de moltes de les inversions.

Un tema comú a la majoria de projectes fou la qüestió immobiliària. Tant és així, que una de les seccions més importants de l'estructura del CIDEM fou la que gestionava aquests temes. No era suficient inventariar exhaustivament l'oferta de sòl o locals, les seves característiques i preus, sinó que era necessari superposar a aquests coneixements tota l'estructura econòmica, les infraestructures de comunicacions, disponibilitat d'aigua, xarxa de gas canalitzat, potència elèctrica... Totes les complexíssimes interrelacions característiques de l'ecosistema que constitueix un clúster econòmic havien de ser tingudes en consideració.

Aquest és un dels casos més clars que il·lustra la distinció entre