

Protagonistes **DIRECTOR GENERAL D'AMEC**

## Joan Tristany

# “A Catalunya cal un centre professional de prospectiva”

M. Moreno  
BARCELONA

És un veterà de la casa que dirigeix l'AMEC, l'associació d'empreses industrials internacionalitzades, en què ja fa un temps que ha començat a afegir noves orientacions a l'entitat, que ara es proposa anar més enllà d'una associació de companyies exportadores.

**Aquests dies, es parla de dos temes rellevants: els problemes de subministrament i els encariments de l'energia i de les primeres matèries. Com ho està encarant el col·lectiu d'empreses que aplega AMEC?**

Són dos temes complexos perquè hi ha moltes variables que hi afecten. Sovint, ens centrem en els motius d'una crisi, com ara en el cas de la del 2008, però també cal detectar les claus per sortir-ne. Vam analitzar la pandèmia des de dos grans vectors: l'evolució de les mesures de contenció, com ara els confinaments i els tancaments, i l'efectivitat de les mesures de reactivació, com, per exemple, els fons Next Generation. I, tot i que ens vam acostar als resultats, no els vam acabar d'encertar. Perquè ningú no pensava que la sortida vindria amb una crisi de l'oferta, que ens va agafar per sorpresa. Teníem la percepció basada en indicadors avançats que a la primavera tindríem aquest tema gairebé normalitzat. I, tot i tenir la situació monitoritzada, ens va arribar una situació de guerra. L'encariment de l'energia és molt preocupant, perquè en totes les empreses és un element de l'escandall de costos. L'energia té un impacte transversal i eleva la inflació, que reclama una pujada de salaris per mantenir el poder adquisitiu. Aquesta espiral fa de la inflació una mala enemiga.

**Hi ha mala peça al teler, doncs?**

Tenim moltes incògnites. Entre d'altres, perquè algunes de les sancions en contra de Rússia tenen a veure amb l'energia i això vol dir que possiblement tindrem uns mesos en què el preu no tornarà a una situació normal, quan ja era alt abans del conflicte. També aquesta situació inicial es produeix no tant per un funcionament d'oferta i demanda sinó per una impressió general que fa que el preu pugui quan l'oferta de gas continua sent la mateixa. Però la sensació és que no es podrà consumir gas rus i a això s'hi suma l'especulació. Creiem que, independentment de com vagi la guerra, en algun moment haurem de tornar a una situació més alleugerida, però no serà a curt termini.

**Hi ha gaires empreses que estiguin aturant o frenant la producció?**

Ara, ja coneixem més d'un cas. No en puc donar noms, però, per exemple, hi ha una empresa amb un proveïdor italià, a què compra un producte industrial metàl·lic i una part es processa a Ucraïna; ara, no es podrà servir durant tres mesos. Aquesta empresa, que té quatre línies de producció, n'ha d'aturar una. Això sí, no és un tema generalitzable.

**Tampoc ho és l'encariment de l'energia.**

Cert, no és el mateix una companyia en què es dissenyen equips i subcontracta la producció que una que necessita produir vidre en un forn d'alta temperatura. Les més intensives en consum energètic potser s'hauran de plantejar el que fan, i les solucions no són immediates. En calen a mitjà i a llarg termini.

**Creu que cal intervenir el mercat?**

El tema de la tarifa elèctrica a Europa és complex. Com s'arregla? Traiem l'impost

de CO2 i contaminem? I això, que és intervenir, és un dels molts elements de complexitat. Els impostos es poden treure, però, després, perdrem ingressos que s'haurien de fer servir per a altres actuacions. Crec que cal utilitzar el bisturí a l'hora d'aplicar solucions. L'increment del cost de l'energia té més orígens que no únicament la guerra. Al final, el preu energètic el fixa l'última energia que es fa servir per cobrir la demanda, i això no es pot canviar, perquè és un sistema europeu. No hi ha solucions màgiques, i no crec que hi hagi cap governant europeu a qui no li interessi que el preu de l'energia sigui més barat.

**L'AMEC s'insisteix molt a posar la indústria al centre. En què es tradueix aquesta frase motivacional?**

És com un mantra. L'AMEC neix el 1969 amb un objectiu fonamental: contribuir perquè les empreses surtin a l'exterior i vinguin els seus productes. Aleshores, els argumentaris de venda són treballar a un preu més barat que els competidors. La moneda és la pesseta i la política pública passa sovint per la devaluació que fa més competitiva la nostra indústria. L'economia puja, els sous també i amb ells el nivell socioeconòmic. Aleshores, vendre per preu deixa de ser l'element en què es basa el negoci. I hem de començar a vendre millor, que no es limita tan sols a fer millor màrqueting, sinó millors productes. I això vol dir qualitat i innovació. Quan parlàvem de màrqueting teníem fixació amb els competidors italians, perquè, dèiem, “saben vendre”. La fixació passa a ser amb els alemanys, que fan producte fiable i innovador, perquè ja estem jugant a la Champions.

**Però apareix la Xina, el productor global. Sí, i ho fa amb producte de qualitat no**

tan bona. I hem de saber si hem de competir amb els xinesos o amb els alemanys, i la resposta va ser contra els alemanys. El procés de trànsit ha estat complicat. De fet, els xinesos han fet el mateix que vam fer nosaltres: ara produeixen millor, incrementen sous...

**I en quina fase som ara?**

Ara, hi ha uns reptes que ens venen per dos elements: la revolució tecnològica, conformada per diferents tecnologies, intel·ligència artificial, digitalització... I, d'altra banda, l'exigència social, que també és autoexigència, perquè sabem que estem posant en perill el planeta. Aquestes dues grans forces ens interpel·len. L'AMEC afegeix, ara, una capa addicional al coneixement dels mercats per a la internacionalització, i mira de donar resposta a aquestes qüestions. I la nova estratègia de l'AMEC passa per aquí; en diem estratègia transformadora positiva i sostenible. I és que no ens hem de preocupar només per les empreses, sinó pels equips, l'entorn i la societat.

**Quin paper hi juga l'administració, per exemple, amb el Pacte Nacional per a la Indústria, que s'està debatent?**

L'AMEC participa en el pacte, a través de les patronals catalanes. I la mirada llarga que esmentava hi haurà de ser. Costa passar de la conceptualització a instruments específics concrets, amb dotació econòmica, de persones, d'infraestructures... Creiem que la nostra capacitat productiva ha de millorar, i aquesta es compon de dues coses: de persones i de tecnologia. Cal tecnologia d'última generació per produir i persones per utilitzar aquesta tecnologia. Quina és la barrera per tenir fàbriques de xips? A part d'una inversió immensa, calen persones molt expertes. I hi ha coses que són difícils de





Joan Tristany, al seu despatx d'AMEC ■ FOTO CEDIDA PER AMEC



A l'exterior, ja no competim per preu, com fa anys, ni tampoc amb Itàlia i la seva fama de saber vendre; competim amb Alemanya”



El gran problema de les empreses, avui, al marge dels conjunturals, és la identificació, la captació i la retenció de talent”

transformar. El telèfon que teníem abans amb una roda no el podem transformar en un telèfon intel·ligent. O és un o és l'altre. No es tracta d'afegir-hi elements. Cal canviar-lo d'arrel. Ara, la indústria necessita una empenta en aquest sentit. Cal que hi hagi un clic molt més important i una aposta. Qui va fabricar respiradors durant la pandèmia? L'empresa que més tecnologia tenia. Necessitem empreses plenes de tecnologia i persones que la sàpiguen fer funcionar.

#### **I això també va molt lligat a l'autosuficiència i la sobirania en la producció estratègica.**

Exacte. Quan va esclatar la pandèmia, sentíem reaccions amb solucions a curt termini per a qüestions que no eren estructurals. La gent deia: “No pot ser que aquí no hi hagi fàbriques de mascaretes.” Però nosaltres creiem que el que no pot ser és que no tinguem la capacitat de fabricar mascaretes. Perquè, aleshores, necessitàvem mascaretes, però, la pròxima pandèmia, potser no es transmetrà per l'aire sinó per una picada de mosquit. Què en farem, de les mascaretes? El que cal són capacitats per adaptar-les a cada necessitat. I en les mascaretes vam veure com moltes empreses tèxtils en van fabricar. Hi havia una experiència tèxtil, perquè si alguna cosa sap fer aquest país és això. En aquell moment, vam fer un document que es titulava *Claus per al canvi de model productiu*, en què dèiem que calia augmentar i actualitzar les capacitats productives, perquè en el moment en què tinguem un problema, que no sabem quin serà, tinguem aquesta adaptabilitat. Els governs han de tenir un centre de prospectiva professionalitzat, independent, ben retribuït, que faci prospectiva per anticipar situacions crítiques i suggerir reorganització de capa-

citats. El govern espanyol ja ho ha fet, el govern base ja té un centre de prospectiva de nivell internacional... A Catalunya, ens falta aquesta pota.

#### **Creu que totes les dificultats logístiques i de producció dels últims temps faran que hi hagi una relocalització d'indústries al nostre país?**

Crec que no passarà de forma generalitzada. Com a exemple, si avui parlem amb la indústria i els demanem quin és el principal problema que tenen actualment, més enllà del preu de les primeres matèries, la resposta és “no trobem gent”. Qui, mínimament assenyat, portarà una producció aquí si no té gent per fer-la anar? El gran problema de les empreses avui, al marge dels conjunturals, és la identificació, la captació i la retenció de talent. És evident que hem passat uns anys en què la globalització ha tingut una tendència a l'alça brutal, i possiblement estem vivint un cert alentiment, però això no ho podem traduir en el retorn de les fàbriques. Hem vist el cost d'aturar una fàbrica important com és la de Nissan i dur-la a un altre lloc. Tancar una inversió en una unitat productiva industrial és una operació costosa i complicada. No és com tancar una botiga i canviar-la de lloc. Sense comptar que, immediatament, cal fer la inversió en un altre indret. El problema logístic s'arreglarà, potser no a curt termini, però se solucionarà. D'altra banda, és important saber que el consumidor cada cop és més exigent, i ja demana que el que compra no tingui la petjada de carboni que implica portar-lo des de l'altra punta del món. I això ja està passant avui. Tenim empreses amb plantes a Europa, a l'Àsia i a l'Àfrica. I el que fan és que part que la producció que tenen en altres continents la porten a plantes que ja tenen a

## El concepte VUCA

Tristany és un gran defensor de l'aplicació en àmbits diversos, com ara l'empresa i l'administració, del concepte VUCA. Es tracta d'un terme encunyat per militars nord-americans durant la guerra del Golf, partint de la sigla de quatre termes en anglès: volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat. “Ens hem trobat amb una crisi, una pandèmia, una guerra... Què vindrà el mes que ve?”, pregunta. En vista d'això, Tristany creu que no ens podem limitar a ser reactius davant dels esdeveniments, sinó que cal intentar anticipar-s'hi. Per això defensa el que anomena “indústria adaptativa”, basada en “l'observació contínua, la identificació dels moments oportuns i l'actuació veloç”. I ara estem en un moment dolç per aplicar aquesta fórmula, perquè, recorda, disposem de la tecnologia més adient per fer aquesta prospectiva i prendre les decisions necessàries.

Europa, que augmenten la seva capacitat per donar resposta a la demanda europea. Si tenim una planta a Catalunya, per exemple, i una altra a l'Àsia, seria lògic que tornés si només vengués aquí, però si ja té mercat a l'Àsia no té sentit que se n'endugui la producció.

#### **Quina valoració té de l'aplicació, fins ara, dels fons Next Generation?**

Les empreses de l'AMEC han moderat les seves expectatives sobre els Next Generation. Quan es van anunciar, la situació era molt crítica i s'hi va crear una esperança exagerada. S'ha debatut si els han d'administrar una o altra administració, si han d'anar a empreses grans o petites. Al final, totes les discussions s'han generat a partir d'unes hiperexpectatives i ens quedem amb els milers de milions del titular. Ara, cal tocar de peus a terra, i fer-ho bé. Perquè fer de repartidora és molt fàcil. Si no en fem un bon ús nosaltres, d'altres sí que en faran, i passarà que, després d'aquesta etapa, haurérem perdut competitivitat relativa.

#### **Vostè és crític amb el discurs més generalitzat que cal que les empreses petites es facin grans.**

No, no m'agrada gens. Tenir massa empreses petites no és un problema, com creuen alguns. El problema és si són petites però no prou competitives. La dimensió és un tema relatiu, no absolut. Podem tenir empreses mitjanes i tenen una quota de mercat on ells treballen del 50% del món, i en canvi empreses molt grans amb una quota del 5%. Sovint, les grans empreses envegen l'agilitat de les mitjanes. Fer un canvi de rumb no és el mateix des d'un gran transatlàntic que des d'una llanxa. El primer té solidesa i estabilitat, però, a l'hora de virar, sempre és més ràpida l'embarcació petita. ■