

---

# **GIRONA 2010**

**LES COMARQUES GIRONINES  
DAVANT DEL REPTE  
DE LA NOVA ECONOMIA GLOBAL**



**Coordinació del Projecte:**

Josep Lladós

Professor de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i investigador de l'Observatori de la Nova Economia (ONE-IN3)

**Equip de treball:**

Modest Fluvià

Catedràtic d'Economia i director del Departament d'Economia de la Universitat de Girona (UdG)

Àngel Hermsilla

Director d'estudis del Centre d'Estudis i Assessorament Metal·lúrgic (CEAM) i professor de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Josep Lladós

Professor de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i investigador de l'Observatori de la Nova Economia (ONE-IN3)

Àlex Ruiz

Economista del Servei d'Estudis de "la Caixa" i investigador associat de l'Institut Universitari d'Estudis Europeus de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Joan Torrent

Professor de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i investigador de l'Observatori de la Nova Economia (ONE-IN3)

Jordi Vilaseca

Director dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i director de l'Observatori de la Nova Economia (ONE-IN3)

## ÍNDEX

- AGRAÏMENTS
- PRESENTACIÓ
- EL DECÀLEG DE GIRONA 2010
- RESULTATS DE LES ENQUESTES
- DIAGRAMA DE DIRECTRIUS ESTRATÈGIQUES
- TAULES SECTORIALS
- TAULES ESTRATÈGIQUES
- TAULA DE SÍNTESI
- REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES
- RELACIÓ DE PARTICIPANTS A LES TAULES RODONES

## AGRAÏMENTS

Tota activitat de recerca és, en bona mesura, deutora del suport que es rep des de les institucions i, molt en particular, des de persones que, sovint, no figuren a la relació d'autors. Aquest projecte, naturalment, no és cap excepció. No hauria pogut ser possible sense el suport rebut pels òrgans de govern de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona que han donat suport a la iniciativa i han validat la seva metodologia innovadora, molt en particular pel que fa a les persones del seu president, Sr. Antoni Hostench, com també del seu gerent, Sr. Eduard Torrent, tant per la seva confiança i compromís amb el projecte com pel valuós suport rebut en el seu desenvolupament. La viabilitat d'aquest treball és deutora també de la confiança inicial del Sr. Joaquim Abadal. D'altra banda, el bon desenvolupament d'aquesta iniciativa no hauria estat possible sense l'ajuda constant, i no només logística, dels serveis tècnics de la Cambra. Molt especialment, vull agrair el suport de na M<sup>re</sup> Júlia Torrent, d'en Pere Busquets i d'en Josep Maria Giralt, sempre amatents a les peticions de l'equip de treball, indispensables en l'organització de les taules rodones i corresponsables del seu bon funcionament. Finalment, el resultat final d'una recerca de caràcter qualitatiu, com és el cas de Girona 2010, sempre té un deute profund amb el grau de participació i en el compromís dels representants de l'economia gironina, que han estat entrevistats o que han format part de les taules rodones i de les empreses que han donat resposta a l'enquesta. A tots ells, trametem l'agraïment profund de l'equip de treball, els eximim de qualsevol error d'interpretació en que el coordinador del projecte hagi pogut incórrer i els fem partícips de l'encert de les diagnosi, com també dels potencials efectes favorables que les directrius estratègiques puguin meritjar si són dutes a la pràctica. Per acabar, com a coordinador del projecte, vull agrair a tots els meus companys de treball la seva gran il·lusió i professionalitat, que ha permès concretar un projecte innovador en un termini de temps impensable.

Josep Lladós

---

## PRESENTACIÓ

---

## PRESENTACIÓ

La iniciativa del projecte Girona 2010 sorgeix de les cambres de comerç de la demarcació gironina amb l'objectiu de dur a terme una diagnosi qualitativa envers quin és l'estat actual de les comarques gironines enfront un repte imminent: la transició cap a una economia basada en el coneixement en un escenari de globalització de l'activitat econòmica.

Aquesta diagnosi ha volgut transcendir de la conjuntura econòmica actual i evitar constituir-se en una nova memòria estadística de l'economia gironina. Ben al contrari, ha pretès centrar-se en identificar quins han estat els determinants principals de l'evolució econòmica recent de les vuit comarques gironines, quines són les estratègies de competitivitat dominants per part de les empreses radicades a Girona i, finalment, quines polítiques han d'impulsar per afrontar amb èxit els reptes econòmics del futur immediat.

La metodologia de treball ha tractat de ser innovadora i mantenir una caràcter eminentment qualitatiu, en pretendre contrastar l'anàlisi rigorós de la informació estadística disponible amb les reflexions dels principals agents econòmics i socials de la demarcació. D'aquesta manera, les dades socio-econòmiques oficials es complementen amb la informació i les dades obtingudes a partir dues fonts alternatives:

- Les reflexions i aportacions dels participants a un conjunt de taules rodones, de forma que s'aprofitin la seva experiència i coneixements, i es tingui en consideració la seva visió de futur.
- La informació obtinguda mitjançant l'emissió d'una enquesta específica a les empreses localitzades a les comarques gironines, a partir d'una mostra que tracti de ser representativa.

Aquesta diagnosi s'ha dut a terme sobre la base de considerar quin és l'escenari de futur més probable i d'identificar quines serien les mesures a adoptar més adients per tal d'avançar cap a l'escenari més favorable, a partir de la incidència de quatre variables crítiques, referides a l'entorn exterior i a la situació econòmica interna:

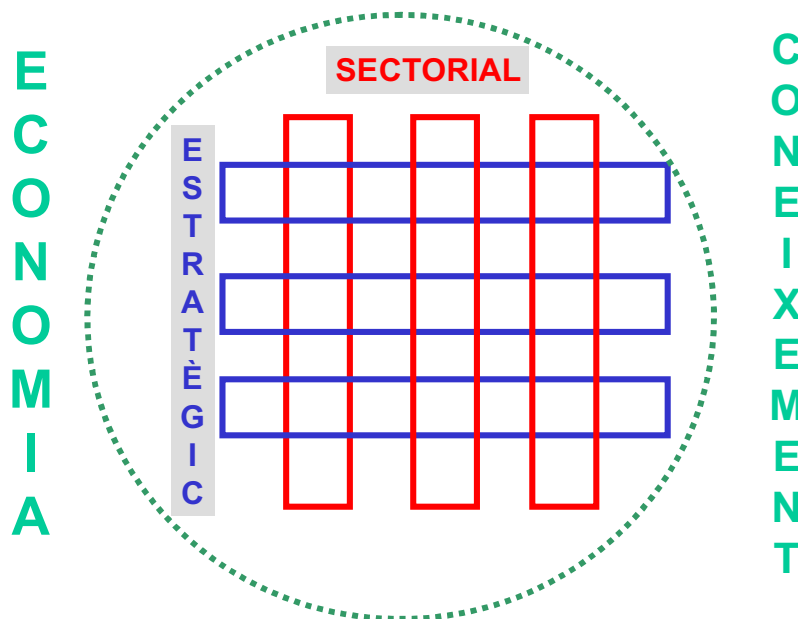
- Els efectes de l'ampliació de la Unió Europea.
- El grau de preparació per a competir en els mercats no europeus.
- Els factors determinants de la cohesió territorial entre les comarques gironines.
- La identificació de les fortaleeses i febleses competitives pròpies.

Amb aquest fi s'ha dut a terme un conjunt de set taules rodones de reflexió i debat, amb la participació total de 108 dels principals experts i representants de les institucions, l'economia i la societat gironina. Conjuntament amb la informació aconseguida a través de l'emissió de l'enquesta, finalment la diagnosi s'ha dut a terme a partir de les opinions recollides d'un total de 171 participants en el projecte.

Pel que fa a les taules rodones, aquestes s'han agrupat en dos tipus de debats:

- D'una banda, tres taules rodones de caràcter sectorial, en les quals s'ha reflexionat conjuntament sobre l'estat actual i les perspectives de futur de la indústria, la distribució comercial i els serveis i el turisme a Girona.
- De l'altra, tres taules rodones transversals i de caràcter estratègic, en les quals s'ha debatut sobre el paper que la innovació, la formació i les infraestructures han de tenir en l'esdevenir de la competitivitat de l'economia gironina durant els propers anys.

Aquest procés de debat s'ha conclòs amb una taula rodona final que ha tractat d'induir als participants a una reflexió final envers el progrés de les comarques gironines cap a una economia basada en el coneixement.



Per què hem optat per cloure la reflexió i el debat amb una taula sobre l'economia del coneixement? Considerem que, a l'actualitat, l'economia de la demarcació de Girona ha d'encarar dos poderosos agents de canvi: la globalització i les tecnologies digitals. L'ampliació temporal i espacial dels mercats de béns i factors productius està transformant radicalment l'esfera econòmica que, progressivament, es va inserint cap una economia cada cop més global i més basada en el coneixement.

Però, perquè el coneixement? I, perquè ara?. La resposta a aquest doble interrogant té el mateix denominador comú. Als mercats globals les estratègies competitives s'han de fonamentar en la diferenciació i la qualitat del producte o (servei) i en unes organitzacions i institucions flexibles que utilitzin les externalitats positives del treball en xarxa. En altres paraules, als mercats globals, la competitivitat és basa en la innovació o, el que és el mateix, en l'aplicació de tot tipus de coneixement a l'activitat econòmica. L'objectiu és clar: satisfer una demanda global, canviant i que vol tenir la sensació que adquireix un producte diferenciat. Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) són l'instrument bàsic (o, si es vol dir així, el paradigma tecnològic) sobre el qual es fonamenta l'actual dinàmica de revolució industrial. Aquest procés de canvi econòmic i de transformació social ens condueix cap un nou tipus d'economia i de societat: l'economia i la societat del coneixement, de les quals, no hi ha dubte, en sentirem a parlar molt durant els propers anys.

D'aquesta manera, s'ha combinat el treball d'anàlisi envers els factors de competitivitat territorial més dinàmics i característics d'una economia basada en el coneixement amb una reflexió col·lectiva envers els elements característics de l'estructura productiva de Girona.

Aquest document que es presenta, per tant, vol tenir un caràcter analític i reflectir quins han estat els principals punts de coincidència que han anat sorgint durant el procés de reflexió i debat i que, sobretot, ens permeten albirar com la societat gironina mateixa percep quina és la posició competitiva del seu teixit productiu, en quin estat s'afrontaran els reptes que esdevindran en un futur proper, quin és l'escenari de futur que consideren més plausible i quines són les necessitats que consideren més urgents, de tal forma que pugui construir-se un directori de directrius estratègiques.



---

## EL DECÀLEG DE GIRONA 2010

---

## EL DECÀLEG DE GIRONA 2010

Com a punt de partida, considerem convenient posar de manifest, a partir d'un decàleg d'intencions, quins han estat els principals punts estratègics de coincidència que han sortit a la llum en el transcurs del procés de reflexió i debat que s'ha dut a terme. D'aquesta manera, podríem sintetitzar les directrius estratègiques que l'economia de Girona hauria d'impulsar, per tal d'afrontar amb èxit els reptes de l'inici del s. XXI, en els següent decàleg:

---

### 1. CONFIANÇA EN EL FUTUR

Una economia que pensa en global

---

### 2. CONVICCIÓ D'UN CANVI DE MODEL

Un creixement de més qualitat

---

### 3. DEFENSA DEL TEIXIT PRODUCTIU

Innovar per aprofitar millor el recursos existents

---

### 4. GESTIÓ DE LA CONNECTIVITAT

Saber gestionar una xarxa intermodal

---

### 5. GENERACIÓ I DIFUSIÓ DE CONEIXEMENT

L'aprenentatge, un recurs estratègic per a l'economia del coneixement

---

### 6. APLICACIÓ DEL CONEIXEMENT

Cap a un sistema gironí d'innovació

---

### 7. IMATGE DE MARCA

Revaloritzar l'intangibles *Giron@: societat creativa*

---

### 8. COHESIÓ TERRITORIAL

Cap a una economia en xarxa

---

### 9. CONCERTACIÓ

Una àgora que pensi estratègicament

---

### 10. CANVI CULTURAL

Cap a una societat emprenedora

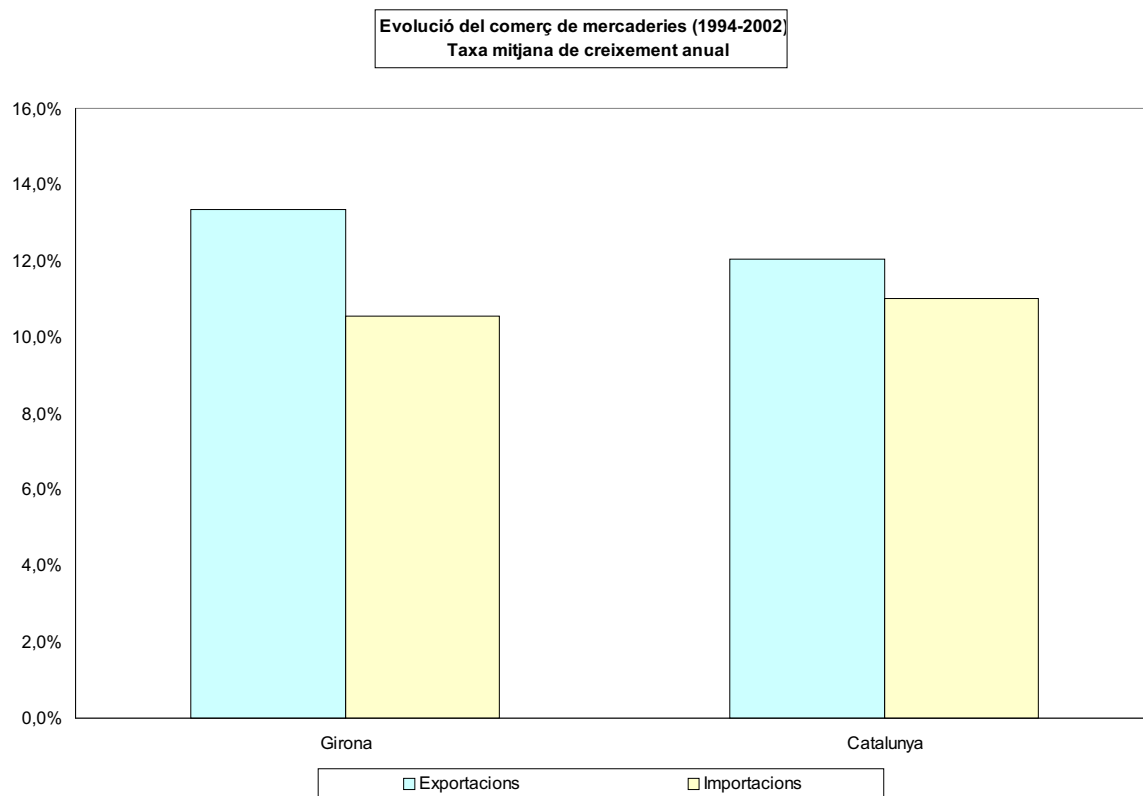
---

## 1. CONFIANÇA EN EL FUTUR

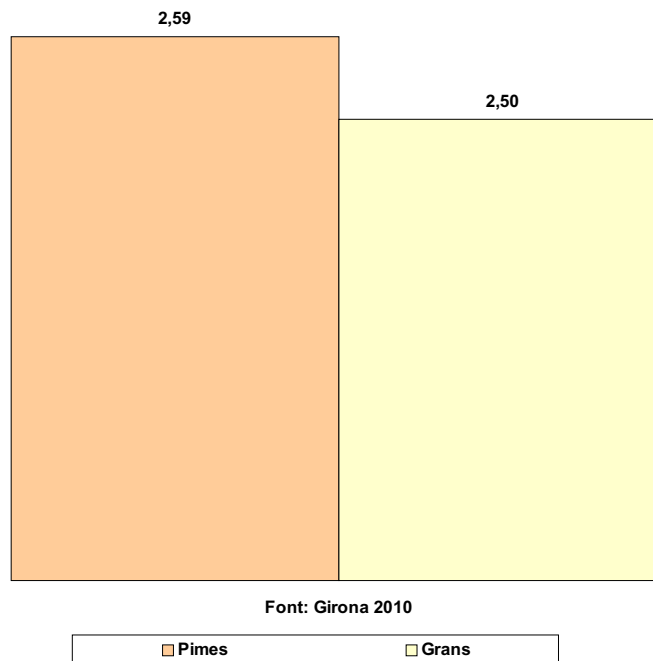
Ara fa deu anys, les institucions gironines varen reflexionar envers com havien d'afrontar els reptes imminents de la competitivitat (al si del mercat únic europeu), de la convergència nominal (en la transició cap a l'euro) i del canvi tecnològic, en la perspectiva de tractar d'assolir un model de creixement que fos sostingut.

El balanç que es pot fer del transcurs de la darrera dècada és molt positiu, per l'evolució favorable de diverses magnituds econòmiques. En particular, pel que fa al nivell de renda i benestar assolit per la major part de la població gironina, pel comportament positiu del mercat de treball (que ha dut la taxa d'atur a nivells gairebé friccional) i per la consolidació d'una àrea metropolitana pròpia, que té en el conjunt de l'àrea urbana de Girona un pol de centralitat molt dinàmic.

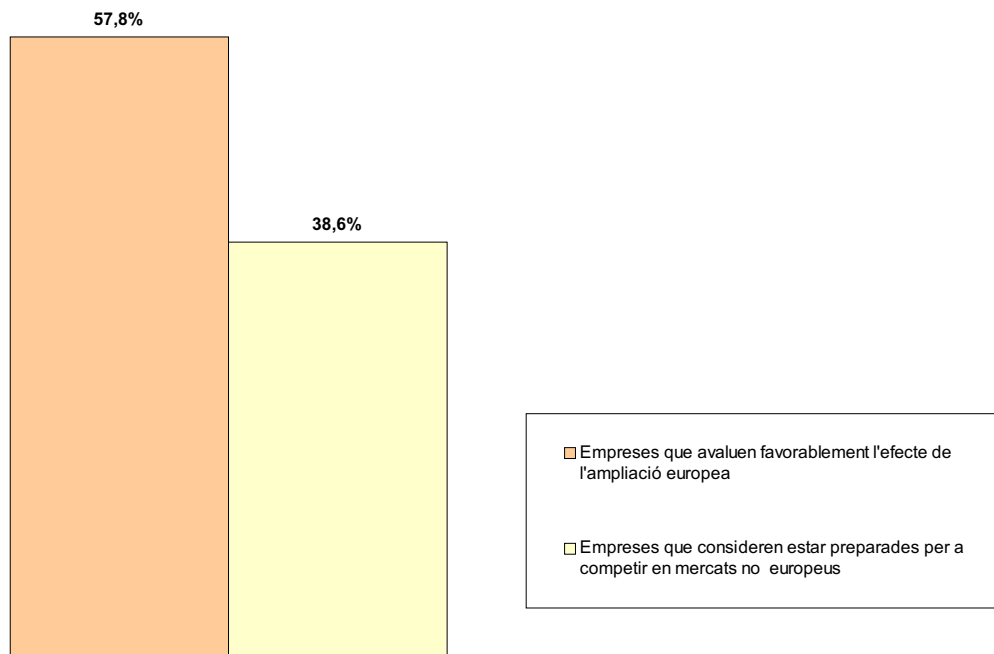
D'aquesta manera, el convenciment d'haver superat favorablement els reptes de l'obertura exterior i la modernització econòmica és una percepció àmpliament compartida. La consolidació de les comarques del litoral gironí com alguns dels punts principals d'atracció turística a tota Europa, el reforç de la posició competitiva d'alguns clusters industrials i l'emergència d'alguns serveis comercials altament productius són alguns dels trets característics de l'evolució econòmica de Girona al llarg dels anys noranta i ens mostren una economia que no defuig dels reptes de la competència global. Una bona mostra ens l'ofereix el dinamisme favorable dels intercanvis comercials de mercaderies amb l'exterior.



En aquest període, doncs, l'economia gironina ha consolidat la seva integració en l'esfera econòmica internacional, amb un teixit productiu oberta a l'exterior, tant en l'àmbit del comerç de mercaderies com en el comerç de serveis (i, molt especialment, en el cas de les activitats turístiques). Un indicatiu d'aquesta transició positiva és el fet que els nous reptes de la competitivitat internacional s'afronten amb confiança. D'aquesta manera, els agents econòmics valoren com a principal factor de competitivitat de l'economia gironina la seva predisposició a estar presents en els mercats exteriors.



L'autoestima i àdhuc l'orgull pel nivell de benestar assolit no ha impedit reflexionar col·lectivament, en aquest moment, sobre els reptes que l'economia gironina ha d'afrontar en un futur proper. En general, aquests nous reptes s'albiren amb un optimisme moderat ja que són interpretats més que a oportunitats que no pas com a riscos. Tanmateix, l'entitat dels reptes que cal afrontar, tant en l'escenari internacional com a l'interior de les comarques gironines, duu a la convicció de que es fa necessària una reflexió estratègica que permeti identificar tant quins són els valors propis de competitivitat més sòlids com si encara persisteixen deficiències competitives, en la perspectiva dels deu anys transcorreguts, si n'han sorgits de noves i, en conseqüència, quins colls d'ampolla amenacen la sostenibilitat del procés de creixement econòmic vigent.



Font: Girona 2010

## 2. CONVICCIÓ SOBRE LA NECESSITAT DE CANVI

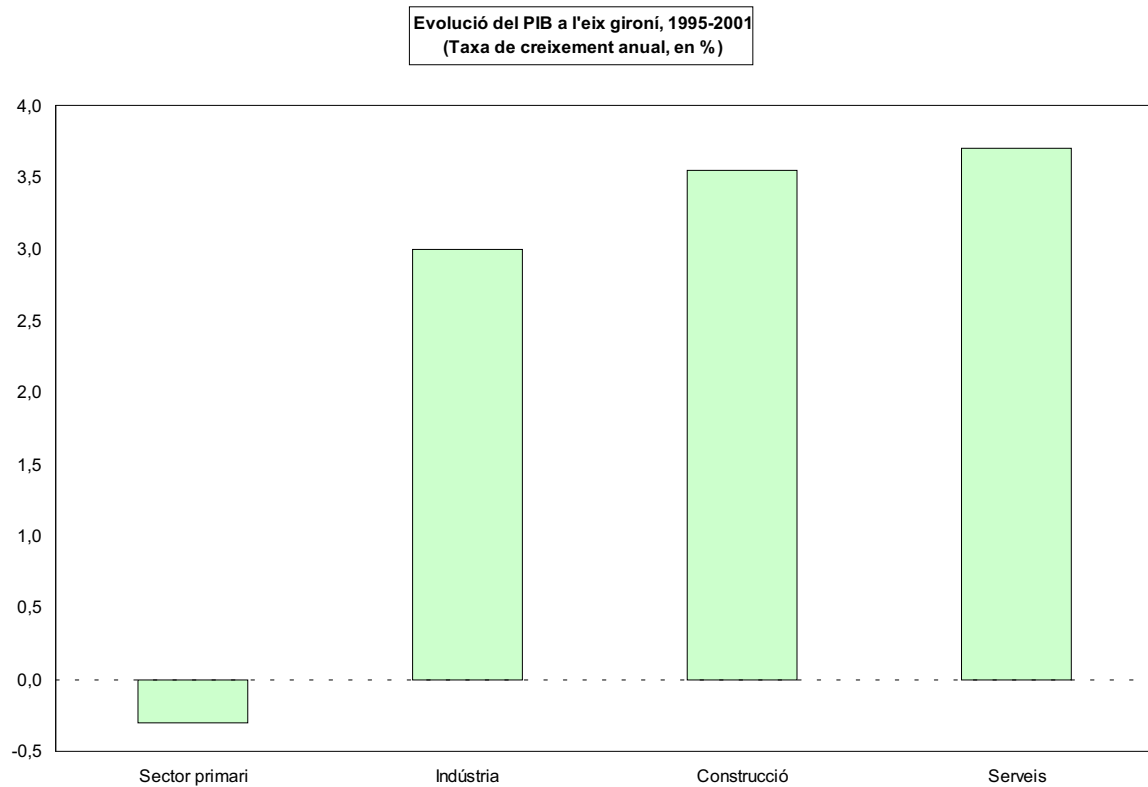
Un dels resultats més significatius del procés de reflexió dut a terme és el convenciment de que cal un canvi qualitatiu en el model de creixement que ha caracteritzat l'evolució econòmica de Girona en els darrers anys. Aquesta ferma convicció ve acompanyada, a més, d'una clara predisposició al canvi.

Principalment, hi ha dos motius que donen arguments a aquesta convicció:

- I. La percepció d'alguns indicis d'esgotament i de rendiment decreixent del model econòmic dominant
- II. La conscienciació del canvi profund de l'entorn en que es duen a terme les activitats econòmiques

I. D'una banda, el model de creixement de les comarques gironines ha tingut un caràcter bàsicament extensiu i ha presentat un fort biaix sectorial, amb un protagonisme principal de les activitats que tenen una capacitat modesta de generar valor afegit. L'expansió econòmica recent ha vingut acompanyada, doncs, d'una utilització molt més extensiva del factor treball, del sòl industrial, dels recursos turístics i del medi.

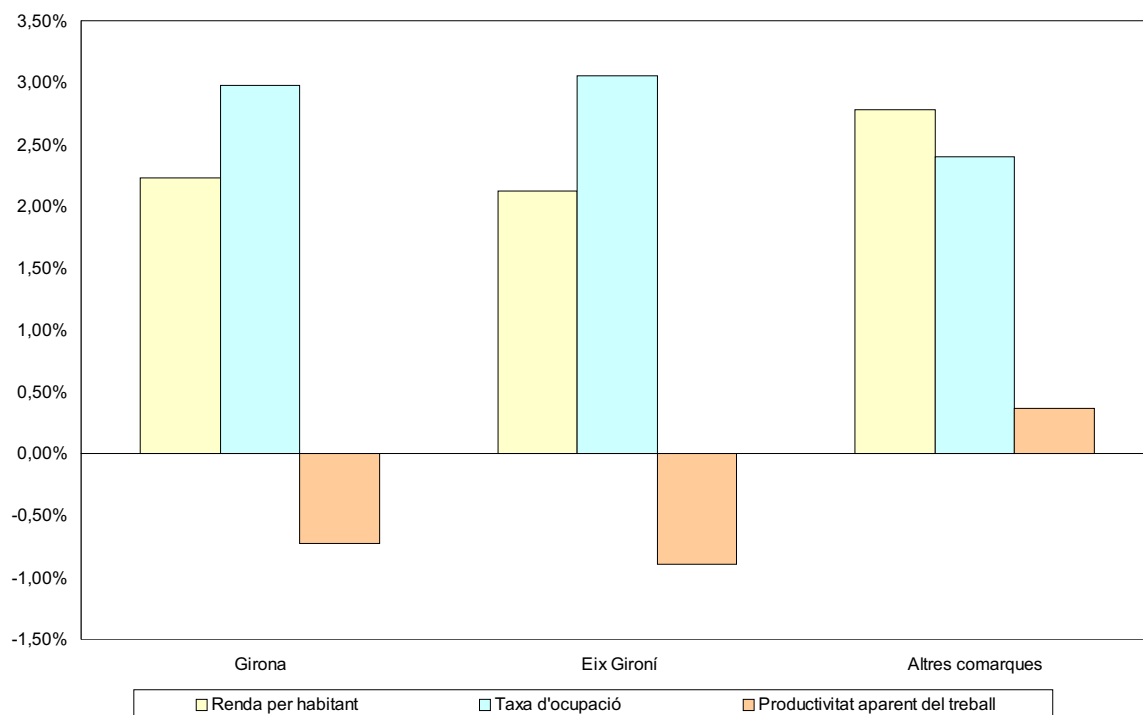
Des del cantó de l'oferta, el creixement econòmic es beneficia de la fortalesa d'alguns clusters d'especialització industrial ben assentats, però sobretot es concentra en la contribució favorable del binomi construcció-turisme i d'altres activitats de serveis poc intensives en coneixement. D'aquesta manera, en la segona meitat dels anys noranta, el comerç i l'hoteleria han esdevingut les activitats de serveis més expansives en el conjunt de la demarcació gironina, amb creixements apreciables (superiors al 4% anual) i arrossegant un comportament favorable de l'activitat en la construcció i e alguns serveis públics (particularment, en el cas de la sanitat a les comarques amb dinamisme demogràfic més expansiu).



Una de les conseqüències d'aquest biaix del model de creixement seria el fet que la millora de la renda per càpita a Girona, des de mitjan dels anys noranta, sembla ser el resultat exclusiu de l'increment de la taxa d'ocupació mentre que, en plena revolució tecnològica, els nivells de productivitat aparent del treball no semblen haver avançat o, en el millor dels casos, haver-ho fet molt lentament. En particular, l'estancament recent de la productivitat aparent semblaria ser més apreciable en els eixos tradicionals de creixement econòmic (en particular, les comarques del litoral i el conjunt de l'eix gironí).

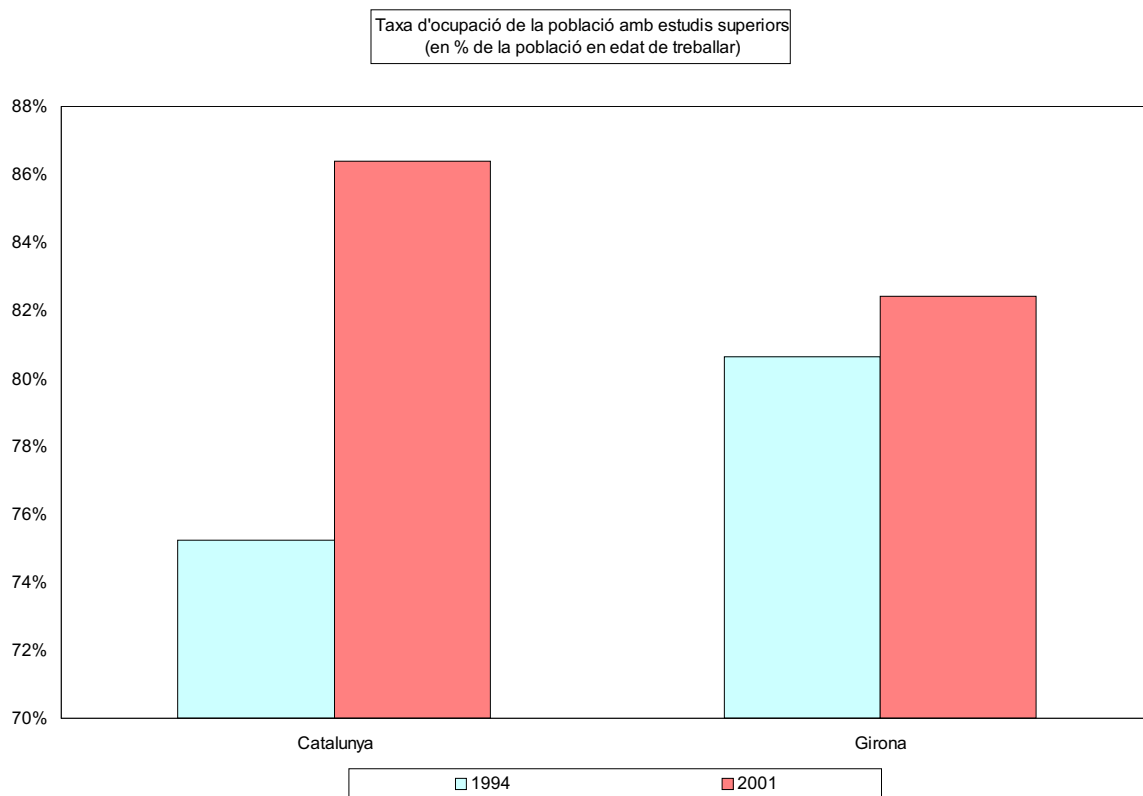


Descomposició de l'evolució de la renda per habitant (1995-2001)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat i Caixa de Catalunya (2002).

L'aparició de senyals d'esgotament també es posa de manifest en la identificació d'algunes ineficiències de funcionament i del desaprofitament d'algunes potencialitats. Una bona mostra en són els resultats del mercat de treball a Girona. La capacitat per a generar molta ocupació ha vingut acompanyada d'alguns desajustos significatius: la dificultat per a disposar de mà d'obra especialitzada, la baixa participació relativa de titulats universitaris en l'ocupació, la severitat de l'atur per a alguns col·lectius específics o la presència de treball irregular. La percepció de desajust entre oferta i demanda s'ha manifestat també en altres mercats, com en el cas del sòl industrial, el turisme o els serveis empresarials, entre d'altres.



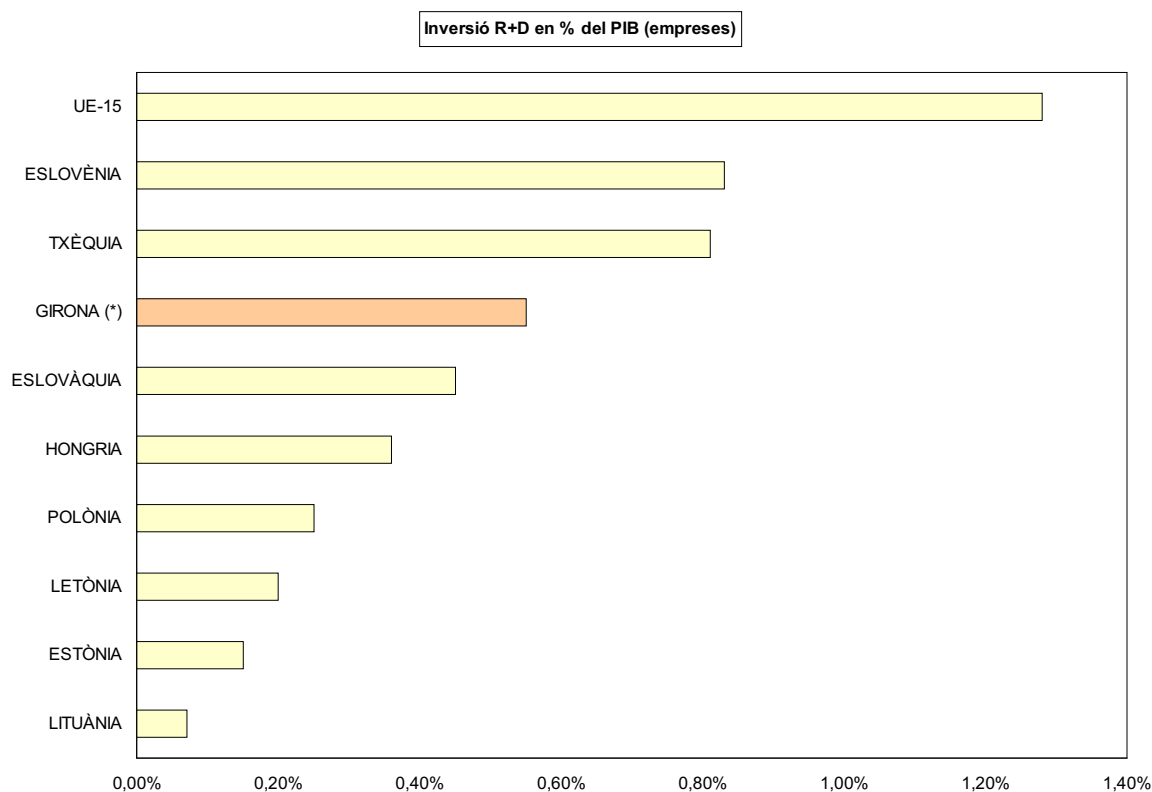
II. D'altra banda, la conveniència de que l'economia gironina avanci cap a un estadi superior, que incorpori un canvi qualitatiu de model per assolir un creixement més intensiu i menys vulnerable també es veu reforçada per la manifestació d'algunes transformacions de l'entorn, que poden afectar el desenvolupament de l'activitat econòmica en un futur proper.

Aquests canvis són de naturalesa diversa:

- L'acceleració del canvi tecnològic propiciada per la incorporació de les noves tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC) a l'activitat econòmica, que dona lloc a l'automatització de moltes tasques, a la substitució d'habilitats mentals i a les ràpides millores de productivitat.
- La pressió creixent de la competència exterior. Les empreses gironines hauran d'operar en entorns cada cop més oberts i competitius, no tan sols pel procés de globalització dels mercats mundials de mercaderies (i, progressivament, de serveis) sinó també per les successives i imminents onades d'ampliació del mercat únic europeu.
- El canvi en els patrons de consum i en els requeriments de la demanda, especialment en el cas de molts serveis comercials.

- L'avenç de l'economia del coneixement arreu del món, amb l'emergència del coneixement com a factor crític de competitivitat no només en les economies més avançades sinó també en molts països fora de l'àrea de l'OCDE.
- Els efectes potencials de l'arribada de noves infraestructures de transport a la demarcació, en particular el TAV.

Un dels indicadors del ritme de canvi de l'entorn ve manifestat per les dades d'inversió en R+D empresarial de les deu economies candidates a incorporar-se a la Unió Europea (UE) el mes de maig de l'any 2004. El posicionament relatiu de Girona, en relació als nous socis, no és molt favorable i la distància en relació al conjunt de la UE és apreciable.

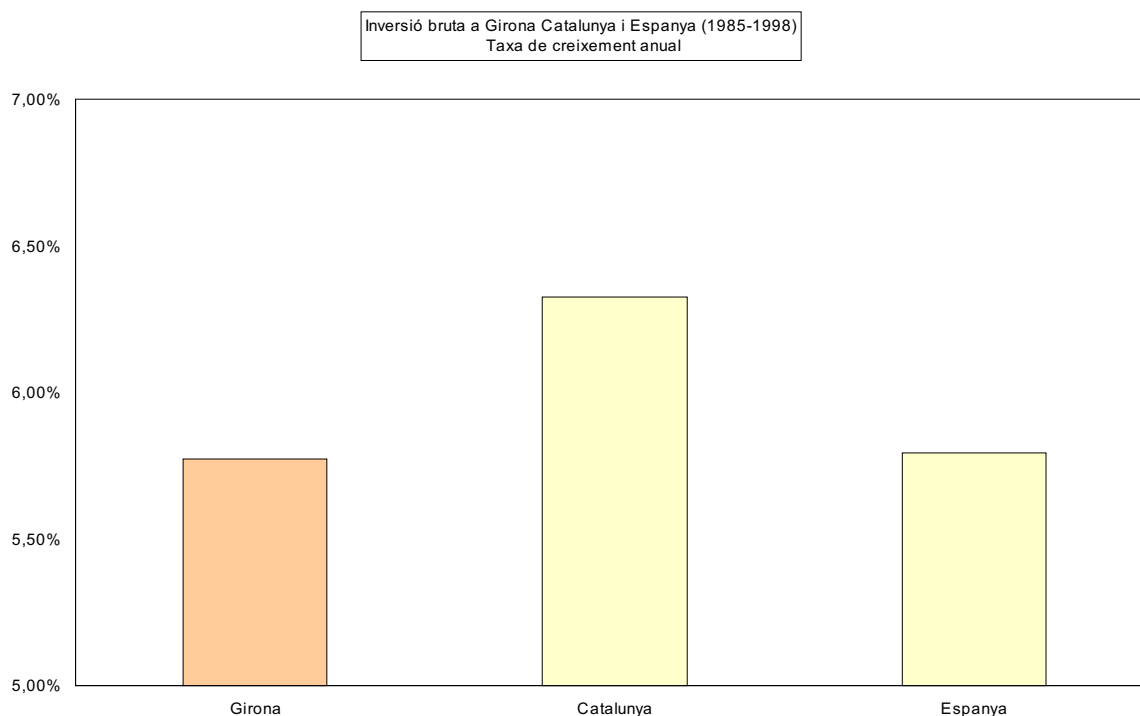


(\*): Estimació en funció de l'estructura del teixit empresarial

Les limitacions del model de creixement (que, a ulls de la societat gironina, es van manifestant progressivament) i les transformacions de l'entorn on es duu a terme l'activitat econòmica (que cada cop són més evidents) apunten a la necessitat de fer un salt qualitatiu. Es tracta, però, tant de ser conscients de la necessitat de canvi com, sobretot, saber gestionar adequadament aquesta transició.

En particular, es tracta de dur a terme una estratègia d' *upgrading* (millora qualitativa) dels valors competitius de que Girona ja disposa, de forma que se n'obtingui un rendiment més gran i més sostenible del capital humà, del capital físic i del medi, per tal de remoure els obstacles que poden limitar les possibilitats de creixement. Així, cal que el teixit productiu de les comarques gironines canviï la manera de fer les coses per tal de fer-les millor, que es modifiqui la forma de treballar, que els processos de producció es facin més eficients i intensius en noves tecnologies, que es modernitzin les estructures organitzatives i que es competeixi principalment per una diferenciació de producte o serveis, basada en la qualitat, en la proximitat al client o en el lideratge tecnològic.

Aquesta estratègia exigeix fer un ús més intensiu dels nous coneixements en totes les activitats econòmiques i fer de la formació, la creativitat i la innovació els mecanismes impulsors del creixement econòmic. Es tracta doncs tant de millorar els productes, les activitats i els continguts que Girona ofereix com d'eixamplar-ne el ventall existent. Tant important com saber fer emergir noves activitats d'alt valor afegit és millorar la capacitat de generar valor afegit per part de les activitats ja existents. Fins al moment, en el conjunt del Principat, la demarcació gironina no ha estat pas l'àrea més dinàmica d'inversió empresarial (excloent-ne l'activitat de construcció) , per bé que la millora en les xifres recents d'inversió immaterial mostra el camí a seguir per a fer més intensiu i sostenible el model de creixement.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'IVIE i la Fundació BBVA.

### 3. DEFENSA DEL TEIXIT PRODUCTIU

El procés de transformació ha d'assumir els punts forts i les limitacions inherents a les particularitats de l'estructura productiva existent a Girona. El teixit productiu de les comarques gironines es caracteritza per:

- Una dimensió mitjana reduïda, amb una gran majoria de microempreses
- El predomini d'empreses familiars
- La presència majoritària d'activitats industrials poc intensives en coneixement i de serveis de baix valor afegit

Les limitacions d'aquesta estructura són ben conegudes. Entre d'altres, la menor capacitat per aprofitar economies d'escala, una major necessitat de recursos i de suport extern per a emprendre activitats internacionals, reticències més grans a la cooperació amb altres empreses, dificultats per al relleu generacional, una operativitat esbiaixada cap al curt termini o una menor propensió a dur a terme processos d'innovació sistematitzats i altament formalitzats.

En contrapartida, el potencial d'adaptació al canvi, de resposta ràpida i de flexibilitat productiva és més gran en les empreses de menor dimensió, com també ho és la seva predisposició a col·laborar al llarg de la cadena de valor mentre que, d'altra banda, és un teixit productiu fortament arrelat al territori, que pot tenir, amb un entorn adequat, un dinamisme innovador molt apreciable i que, a hores d'ara, ja disposa de la presència d'alguns clusters consolidats, amb prestigi i vocació de lideratge.

D'aquesta manera, la necessitat de millorar el model de creixement no exigeix que Girona dugui a terme un canvi radical –i poc plausible– d'especialització productiva sinó més aviat una renovació d'algunes activitats industrials, de l'oferta turística, de la distribució comercial i d'algunes tipologies de serveis a les empreses. Es tracta doncs de reflexionar en perspectiva i actuar més estratègicament, tot preservant els elements distintius de la microrealitat econòmica de les comarques gironines.

No es tracta doncs d'inventar i de promoure canvis d'especialització. L'economia de la innovació a Girona ha d'assentar-se, principalment, en el teixit productiu existent. La generació de nous productes i serveis i la millora dels existents no implica un canvi d'orientació sectorial, per bé que sí ordenen un increment de valor de les activitats ja existents. Es tracta doncs d'afavorir l'aplicació de nous coneixements a les activitats econòmiques en les que ja està especialitzada la demarcació, sense anar en contra però de l'emergència de noves activitats que siguin intensives en coneixement i que puguin desenvolupar efectes d'arrossegament per als altres sectors.

#### 4. GESTIÓ DE LA CONNECTIVAT

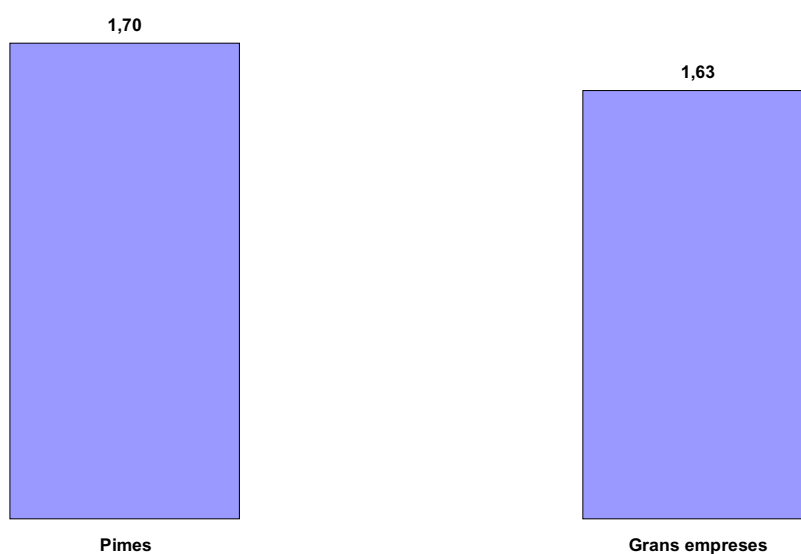
La connectivitat és una variable crítica essencial per a tota economia que vol competir en un entorn global. Aquesta exigència es fa més palesa en el cas de parlar d'un territori de pas, amb vocació de portal i de centre neuràlgic d'un mercat integrat, com és el cas de Girona.

Actualment, les comarques gironines pateixen una paradoxa que afecta molt negativament el seu potencial competitiu. Es tracta de la convivència entre un conjunt d'infraestructures de pas sobreexplotades i unes infraestructures de base infrautilitzades. Aquesta paradoxa és indicatiu d'una doble deficiència:

- D'una banda, una dotació de recursos insuficient.
- De l'altra, una planificació i gestió ineficients.

Entre els agents econòmics gironins, és àmpliament compartida la percepció de que la localització estratègica de Girona és poc explotada i que, en particular, les mancances de la dotació d'infraestructures impedeixen desenvolupar les potencialitats de Girona com a centre neuràlgic de relacions internacionals i punt de connexió vital del corredor mediterrani.

Avaluació de la qualitat de les infraestructures de transport



3: Favorable / 2: Acceptable / 1: Insuficient

Molt significativament, tant les empreses com les institucions valoren molt negativament l'estat de les infraestructures a les comarques gironines, essent identificat com un dels principals dèficits competitius i amenaça per al potencial de creixement en un futur proper.

Cal tenir present que les infraestructures són només un instrument que ha de permetre realçar el valor potencial dels actius competitius del teixit productiu arrelat a Girona i no pas un fi en sí mateixes, però també cal assumir que les infraestructures suporten tant persones com mercaderies i coneixements i que, per tant, no són neutres i tenen dimensions regionals i intermodals.

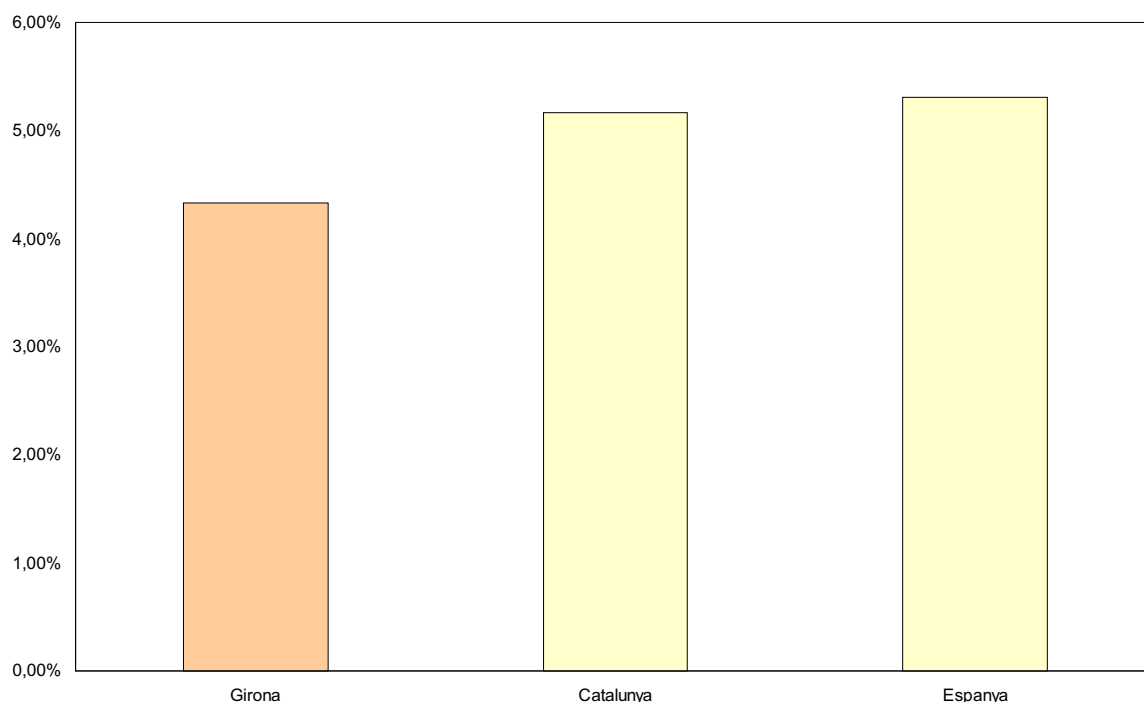
D'aquesta manera, el debat sobre l'estat de les infraestructures a Girona ha de tenir present tres aspectes essencials:

- I. La identificació de les principals necessitats
- II. La gestió de la mobilitat
- III. Les conseqüències de les noves infraestructures

Com s'ha comentat anteriorment, l'equipament infraestructural a Girona presenta deficiències tant en la seva dimensió com en el seu aprofitament. A les societats desenvolupades, el creixement econòmic i la millora del benestar sempre van associats a un augment de la mobilitat. En la mesura que un objectiu estratègic de les comarques gironines sigui assolir un model de creixement més sostenible i menys depredador del medi, la necessitat d'una millora en la dotació i l'ús d'elles infraestructures existents és urgent.

D'aquesta manera, es posa de manifest la ineficiència i els efectes nocius de mantenir continuadament la política d'infraestructures al servei dels objectius de la convergència regional, donant lloc a importants greuges comparatius en la dotació de capital públic per habitant i induint a minusvàlues importants en termes de rendibilitat econòmica i social de les inversions públiques. Girona n'és un dels casos més evidents, ja que la dotació de capital públic per habitant és gairebé un 20% inferior a la mitjana del conjunt de l'Estat.

Evolució de l'estoc de capital públic net (1985-1998)  
Taxa mitjana de creixement anual



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'IVIE i la Fundación BBVA

Entre les deficiències existents en els equipament infraestructurals cal posar-ne de manifest algunes de molt transcendents:

- L'aprofitament comercial limitat dels ports i l'aeroport.
- Les grans deficiències en els serveis de telecomunicacions i àdhuc de serveis elèctric en algunes àrees
- Problemes de vertebració territorial derivats d'una dotació de capital públic molt desigual en qualitat i que penalitza particularment a les comarques de muntanya, en molts casos en risc de descapitalització.
- La insuficient transversalitat est-oest de la xarxa d'infraestructures, originada per la concepció original radial en contraposició amb el fort desenvolupament de trànsit i activitat econòmic al llarg del corredor nord-sud.
- Problemes de saturació, qualitat i seguretat associats a una densitat molt elevada en l'ús de les infraestructures de pas cap als mercats d'exportació o a l'interior del país.
- La manca de previsió i, en conseqüència, la tendència a invertir a destemps, quan existeixen costos de congestió o de manteniment molt elevats i situacions properes al col·lapse.



- La forta estacionalitat en l'ús de les artèries amb escassa capacitat d'absorció que comuniquen les comarques del litoral per la pressió del turisme sobre els municipis de la costa Brava.
- L'absència de connexió ferroviària d'ample europeu que limita el potencial del ferrocarril com a medi de transport de mercaderies i dificulta la seva competència amb el transport per carretera.
- Prestacions de qualitat molt deficient en alguns trajectes de la xarxa ferroviària de rodalies.
- L'impacte negatiu sobre el mediambient i la imatge de Girona –dos recursos turístics essencials per a millorar l'oferta turística-- d'una xarxa d'infraestructures saturada.

2. El greuge comparatiu en la dotació d'infraestructures no ha d'evitar reconèixer que, en el futur, serà essencial fer una gestió més intel·ligent de les infraestructures presents a les comarques gironines. És a dir, caldrà saber gestionar i fer més sostenible la mobilitat. Cal tenir present que la sostenibilitat de la mobilitat existent no només depèn de la qualitat de les infraestructures existents sinó que també està relacionada amb el model d'urbanisme dominant i amb l'oferta de transport públic. Així, els fluxos de mobilitat poden ser molt diferents si els models urbans dominants són més compactes o més difosos o bé si la xarxa de transport públic prioritza la localització de l'activitat o la vertebració territorial.

D'aquesta manera, es fa necessari reflexionar envers el model territorial desitjat per a les comarques gironines i, en correspondència, planificar la mobilitat prevista. En cas contrari, a les noves àrees de centralitat econòmica apareixeran costos de congestió (com ja es posa de manifest al centre de l'àrea urbana de Girona), sense haver fruit encara de totes les economies externes positives que s'originen en un territori més ben vertebrat.

Aquesta planificació, per tant, hauria de saber apropar la gestió al territori (ja que la proximitat incorpora un valor afegit al potencial d'èxit en el procés de gestió d'infraestructures) i també tenir vocació estratègica i contingut integral, de forma que tingui en consideració totes les modalitats d'infraestructures existents i pensi en el conjunt de les comarques gironines, ja que les necessitats de mobilitat són diferents en funció dels col·lectius socials afectats, els tipus d'ocupació dominants, les característiques de cada àrea geogràfica, les peculiaritats del teixit empresarial o el tipus de transport existent.

El consens, la concertació i la convergència d'objectius també són factors crítics d'èxit en l'encert de la identificació de les necessitats d'infraestructures i en l'eficiència de la seva posterior gestió, de forma que seria convenient instaurar una plataforma estable de diàleg que podria ser configurada com a la Mesa d'Infraestructures a Girona. Es tractaria, per tant, de que,

per la via de la concertació, s'avalués la necessitat d'un nou Pla Territorial i es desenvolupés un nou Pla Integral de Mobilitat per a Girona que integrés diferents plans territorials directores de la mobilitat, fruit de la reflexió sobre les necessitats presents i futures de la mobilitat, urbana i interurbana i de com la xarxa de transport públic pot contribuir de forma eficient a l'objectiu de vertebrar el territori, d'acord amb les noves àrees emergents d'expansió econòmica.

Al mateix temps, la planificació estratègica hauria de tenir en compte dos aspectes complementaris:

- Cada nova infraestructura requereix de mesures mediambientals específiques. El respecte al medi i la qualitat dels equipaments infraestructurals són un factor de competitivitat molt valuós per a moltes activitats econòmiques ubicades a les comarques gironines.
- El desenvolupament de noves infraestructures requereix del consum d'àrids. Cal planificar les necessitats d'aquests inputs per atendre les demandes del futur, per tal de no condicionar el ritme de desplegament del programa de nous equipaments infraestructurals i fer compatible l'activitat extractiva amb el respecte al medi ambient i a un desenvolupament sostenible.

De la mateixa manera, el debat sobre la gestió de la mobilitat ha de tenir en consideració l'opció de fer més corresponsable al sector privat en el disseny, planificació i gestió tant de les noves infraestructures com de les que ja estan en funcionament.

3. Serà el Tren d'Alta Velocitat (TAV) el gran revulsiu per a les comarques gironines? Sens dubte, l'arribada del TAV en un futur no gaire llunyà obre perspectives importants per al desenvolupament econòmic del territori gironí, ja que té efectes multiplicadors potencials molt importants.

D'una banda, certament el TAV representa grans oportunitats per al territori gironí pel seus efectes potencials en la mobilitat del treball i d'algunes activitats econòmiques, en la generació de noves oportunitats de negoci, en la millor connectivitat amb àrees d'alta densitat econòmica o en el foment de la intermodalitat.

En qualsevol cas, però, cal tenir present que la implementació d'una nova infraestructura que millora qualitativament l'oferta existent i que conviurà amb una xarxa d'equipaments infraestructural que presenta deficiències importants és un repte de doble tall, ja que incorpora tant oportunitats com a riscos. Quins siguin els efectes finals del TAV per a Girona dependrà, en gran part, de que es dugui a terme una política adequada de suport per tal de poder

desenvolupar plenament les potencialitats de la nova infraestructura, de forma que sembla imprescindible dissenyar plans de dinamització per a cadascuna de les dues àrees receptores.

En particular, per a calibrar les seves conseqüències caldrà tenir en compte diferents aspectes associats al TAV, especialment en el cas de dos dels reptes més importants:

- l'accessibilitat
- la intermodalitat.

Si es tracta de que el TAV actuï de catalitzador de la transformació territorial, serà necessari garantir la connectivitat de les seves estacions amb les comarques que l'envolten i orientar la política d'infraestructures preferentment cap a l'intercanvi modal.

És essencial que l'arribada de l'alta velocitat ferroviària vingui de la mà d'una millora de l'accessibilitat, de forma que desenvolupin connexions bens estructurades de les dues estacions amb l'interior del país. Sense aquesta connectivitat, els efectes impulsors del TAV seran molt més limitats i donarien lloc a problemes de segmentació territorial. És indispensable que es desenvolupin centres logístics en les rodalies de les estacions, com és el cas dels projectes del CIM del Far-Empordà i del CIM de Girona-Sud però també, en un futur no gaire llunyà, en localitzacions alternatives i ben comunicades.

Cal pensar que l'augment de la mobilitat aproparà Girona cap a altres grans àrees d'activitat econòmica i que, per tant, és necessari que la implementació de la nova infraestructura s'acompanyi del desenvolupament de serveis molt avançats a les empreses, a fi d'afavorir les interaccions dins de la Girona metropolitana, incrementar l'autocontenció dels seus fluxos de treball, desenvolupar economies d'urbanització més potents i evitar un progressiu desplaçament del seu consum cap a altres metròpolis, com Barcelona, que des d'aquell moment seran molt més properes.

Hi ha molts altres temes en l'agenda del debat sobre la modernització de les infraestructures. Evidentment, algunes de les necessitats de la xarxa d'infraestructures de suport seran diferents en funció del grau de centralitat de l'estació de Girona. I, de la mateixa manera, cadascun dels distints tipus de serveis ferroviaris exigeix diferents requeriments infraestructurals.

Cal centrar-se en el segon d'aquests aspectes: el TAV no té per què induir una major mobilitat de mercaderies a través de la línia ferroviària. En canvi, es fa necessari acompanyar la seva arribada d'una nova planificació de la xarxa ferroviària de rodalies que li permeti competir més eficaçment amb el transport de carreteres. En particular, al llarg de l'eix Maçanet-Girona-Figueres i/o Port Bou o en la vertebració transversal (est-oest) de la demarcació. En aquest

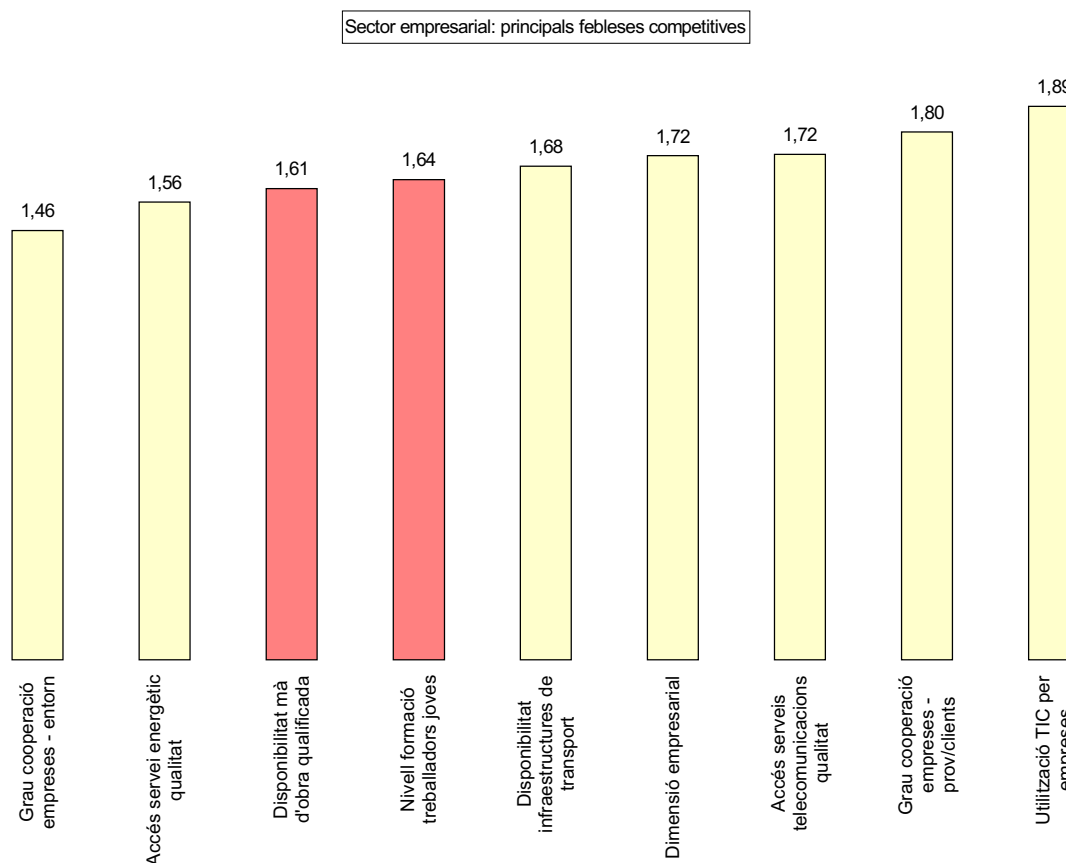
objectiu, l'extensió de l'ample de via europeu és un factor del tot determinant, sobretot en les comarques de l'Empordà. Un dels reptes més transcendents per a la competitivitat internacional de Girona, per tant, és un nou model de gestió de les infraestructures ferroviàries, sobretot tenint en compte la presència d'algunes línies en les quals la qualitat del servei és mot deficient i l'esforç inversor mínim. El cas de la línia Barcelona-Vic-Ripoll-Puigcerdà n'és probablement un dels més paradigmàtics.

Així mateix, la modernització dels ports i dels aeroports també semblaria ser essencial. És crucial tenir present que un dels actius estratègics més importants del desenvolupament d'aquestes noves infraestructures d'alta qualitat ha de ser la generació de nous i més sofisticats districtes productius. Pel que fa als ports gironins, es tracta d'estimular la qualitat de l'oferta i l'aprofitament comercial del triangle format pels ports de Palamós, Roses i, en el futur, Port-Bou, com també la seva connectivitat amb els municipis del seu entorn no costaner.

Probablement, el dèficit estratègic més preocupant se situaria a l'Aeroport de Girona. L'arribada de nous operadors i la introducció de noves rutes cap a algunes capitals europees han posat de manifest que probablement l'aeroport gironí, en el futur, hagi d'especialitzar-se molt més en un funcionament i resposta més àgil, una excel·lent connectivitat intermodal cap a les zones turístiques i d'alta densitat econòmica del Principat i una oferta més flexible que utilitzi canals de comercialització més innovadors, intensius en l'ús de les noves tecnologies i preferentment orientats cap a les transaccions *p2p* (point to point). Aquesta especialització deixaria de banda els grans vols transoceànics, que poden ser sortits més eficientment des dels grans aeroports o *hubs* internacionals. A aquest objectiu, l'el desenvolupament d'un model de gestió integrat hi podrien contribuir molt positivament.

## 5. GENERACIÓ I DIFUSIÓ DE CONEIXEMENT

Entre els agents econòmics hi ha el ferm convenciment de que amb l'arribada del TAV i la millora dels altres equipaments infraestructurals no n'hi ha prou per afrontar els reptes del 2010.



3: Favorable / 2: Acceptable / 1: Insuficient

Font: Girona 2010

El funcionament del mercat de treball i del sistema de generació de coneixement a Girona mereixen una atenció particular. Sens dubte, la posada en funcionament de la Universitat de Girona (UdG) ha estat un dels actius més importants per a la creació i difusió de coneixement a la demarcació en els darrers deu anys. D'aquesta manera, el nombre d'estudiants i titulats universitaris en relació a la població ha crescut de forma molt significativa.

Cal preveure que un dels efectes positius d'aquest esforç de millora del nivell de formació de base sigui la major capacitat de les comarques gironines per a mantenir llocs de treball

qualificats. Tot i amb això, actualment el mercat de treball presenta un baix pes relatiu d'ocupats amb estudis superiors. Probablement, hi hagi diferents arguments que justifiquin aquesta feblesa competitiva. D'una banda, en bona mesura sigui conseqüència de l'escassa oferta d'ocupacions altament qualificades al sector públic a moltes comarques de la demarcació, de la forta competència de les empreses de serveis avançats localitzades a la regió metropolitana de Barcelona i de la manca de vocació de lideratge tecnològic per part de bona part del teixit productiu. I, sens dubte, l'especialització en activitats poc intensives en coneixement també condiciona l'estructura de l'ocupació i les característiques de la demanda de treball, en particular pel que fa al seu nivell de qualificacions.

Aquest fet és una bona mostra del grau de complexitat del mercat laboral gironí. Si bé a la demarcació s'ha creat un volum de nova ocupació molt important, alhora que la taxa d'atur ha disminuït sensiblement, encara subsisteixen algunes tensions que donen indicis sobre la necessitat de millorar la qualitat i la sostenibilitat dels llocs de treball generats. A banda de la menor presència relativa de titulats superiors, abans esmentada, cal posar de manifest l'alta temporalitat de l'ocupació i la persistència de l'atur (fins i tot en la fase alcista del cicle econòmic). Aquests trets característics, que també són presents en el conjunt de l'economia catalana, venen acompanyats de dos fenòmens recents però de molta significació.

D'una banda, l'aparició d'un desajust significatiu entre demanda i oferta de treball, que dona lloc a l'aparició d'algunes bosses de desocupació persistent, relacionades amb el gènere (majoritàriament, dones), la qualificació (baixa) i l'activitat (indústria manufacturera poc intensiva en coneixement, comerç i turisme), que conviu amb una àmplia demanda de treball que resta vacant. L'atur a Girona és baix però, per a alguns col·lectius, també és sever.

De l'altra, la importància creixent del treball d'origen immigrant, que s'encaixa en aquest entorn de desajust entre oferta i demanda, que té problemes per a regularitzar la seva situació legal, en molts casos, i que no sempre es correspon amb les demandes de treball vacants a la demarcació.

La dificultat, expressada per les empreses, envers la dificultat de disposar de mà d'obra qualificada porta a reflexionar envers és la conseqüència de la coexistència de col·lectius amb problemes d'inserció al mercat laboral amb llocs de treball vacants per la manca de coneixements específics. En particular, es posa de manifest la necessitat de tècnics i professionals especialitzats i, per tant, el *mismatch* entre oferta i demanda de treball està estretament relacionat amb la manca dels requeriments formatius sol·licitats per les empreses i que no estan basats tant en coneixements tecnològics i científics com,

principalment, en coneixements tècnics i en habilitats específiques del treballador. El principal repte del mercat de treball gironí, doncs, sembla ser la necessitat d'afegir més valor formatiu i habilitats als coneixements tècnics demandats per l'oferta productiva, per tal de que augmentin la productivitat de la seva feina i del conjunt de tota l'organització.

La manca de correspondència entre les qualificacions i coneixements tècnics de la població en atur i les exigències del teixit empresarial posa de manifest un esbiaixament del nivell educatiu. D'aquesta manera, l'excessiva rigidesa dels sistemes de formació professional, un ús poc intensiu de les TIC, un limitat dinamisme innovador per part de les empreses i la insuficient cultura de la formació continua i del reciclatge professional poden esdevenir colls d'ampolla importants per a la sostenibilitat del model de creixement i donar lloc a distorsions en les condicions de treball i, per extensió, en la cohesió social.

És convenient, doncs, afavorir una transició cap a un model econòmic més basat en la innovació i el coneixement, que permeti esquemes de treball flexibles, en xarxa, amb capacitats d'autoprogramació i demandi llocs de treball més qualificats i més ben remunerats. Però no es tracta pas d'adoptar mesures que indueixin a un canvi radical de l'estructura productiva sinó més aviat d'ajudar a fer més competitiu el teixit empresarial.

Certament, les ineficiències del mercat laboral són un indicatiu de que, a hores d'ara, el sistema de generació i aplicació de coneixement no opera de forma eficaç. Els més necessaris, per tant, seria dur a terme una política estratègica que incideixi sobre les deficiències del sistema de formació i en aquells aspectes de les relacions laborals que han de ser millorats.

Aquesta política hauria de tenir en consideració la necessitat de:

- Dinamitzar i fer més eficaç els instruments d'intermediació, privats i públics, a partir de la interacció entre els diferents agents, la concertació i l'acció coordinada de les seves actuacions. El desenvolupament d'una borsa virtual de treball per a les comarques gironines, gestionada en la xarxa, podria contribuir a fer més transparents els continguts de l'oferta i la demanda de treball.
- La regularització de les relacions laborals, que eviti la progressiva degradació de la qualitat del treball a moltes activitats econòmiques. En particular, es fa necessària la regularització legal de la població immigrant activa al mercat de treball i l'ordenació de l'arribada de nous immigrants mitjançant l'obertura d'oficines d'immigració a l'estranger –a imatge de les iniciatives empreses per la Generalitat–, sempre i quan aquestes serveixin per a vehicular les demandes empresarials de qualificacions i de requeriments formatius no satisfets pels residents.

- Incentivar el rol de la innovació com a recurs estratègic per a les empreses, mitjançant el desenvolupament de programes de suport a la penetració de les TIC. Es fa necessari un canvi de mentalitat que posi de manifest que el coneixement és un factor de competitivitat crucial i que la formació és vital per a saber incorporar nous coneixements a l'activitat econòmica.
- Donar suport preferent a les polítiques actives de mercat de treball, dutes a terme des de diferents institucions, amb una exigència de coordinació més eficient i amb la demanda d'un major nivell de recursos. En concret, es tractaria de que aquest se situessin al límit de despesa per ocupat equiparable a la mitjana europea.
- Vetllar per la qualitat formativa i propiciar canvis en la política de generació i difusió de coneixement, en diferents direccions:
  - la discriminació positiva, en el repartiment dels recursos, en favor de la formació continuada i al lloc de treball.
  - la major accessibilitat de les petites empreses i de les institucions promotores de la innovació als fons públics de formació i la seva major responsabilitat en el seu ús. En particular, es tractaria de fer dels parcs tecnològics, dels centres d'innovació sectorials i dels centres de teletreball punts de trobada per a millorar la planificació de la formació i mecanismes per a promoure una oferta formativa especialitzada.
  - augmentar la dotació dels recursos públics gestionats pel Consell Català de la Formació Professional fins al nivell de despesa per aturat equiparable a la mitjana de la UE.
  - promoure l'educació virtual i afavorir un efecte de difusió forçada mitjançant l'extensió generalitzada de l'ús de les TIC en la interacció i les tramitacions amb les administracions catalanes (avançant en un projecte d'administració electrònica a Girona), ja que les TIC no només representen noves oportunitats de negoci sinó que també permeten l'accés a la formació de nous col·lectius de treballadors.

Probablement, aquesta política hauria de ser el fruit d'una reflexió estratègica conjunta i concertada entre les diferents institucions socials implicades en la creació i aplicació del coneixement, que apropi les decisions sobre un actiu estratègic, com és la formació, a les institucions i la societat gironina. D'aquesta manera, a través del diàleg i l'acció concertada es tractaria de desenvolupar un Pacte per a la Formació a Girona que s'assentés sobre diferents eixos:

- Fer sustentar el mercat de treball en la formació. Avançar cap una economia basada en la innovació i el coneixement no només augmenta les possibilitats



d'ocupació dels llicenciats universitaris. També permet ajudar al teixit productiu existent a ser més competitiu, en incorporar més saber a cadascuna de les activitats econòmiques. En aquesta fita, serà necessari expandir les activitats de formació continua i els programes de formació al lloc de treball, a fi de fomentar els coneixements i les habilitats tècniques requerides professionalment.

- Un canvi cultural de les institucions i les empreses. Si el mercat de treball a Girona s'ha d'adaptar a una economia basada en la innovació i el coneixement, calen unes relacions laborals i un marc institucional flexibles per a un treball continu, en xarxa, amb capacitats d'autoprogramació, qualificat i ben remunerat. D'aquesta manera, les iniciatives de suport a la formació han d'estar orientades cap a les necessitats del teixit productiu, ser desplegades de forma coordinada i a partir de les institucions d'intermediació més eficients (tant públiques com privades) i ser gestionades de forma que permetin donar una resposta àgil als canvis en la demanda dels requeriments formatius
- Desenvolupar, mitjançant les interaccions universitat-empresa, accions que promoguin l'esperit emprenedor i la creació d'empreses, una política de reconeixement de centres d'excel·lència formativa i instaurar càtedres o projectes de recerca aplicada vinculats a l'activitat econòmica i al teixit productiu gironí.

Sens dubte, les institucions universitàries que actuen a Girona i, per extensió, el parc tecnològic i els centres d'innovació, haurien de jugar un rol de proactivitat en una visió més estratègica de l'educació i la formació i en un canvi de mentalitat que afavoreixi desenvolupar les habilitats dels estudiants i treballadors per a *aprendre a aprendre* al llarg de tota la seva vida. D'aquesta manera, les iniciatives de cooperació amb empreses o entre empreses, que es beneficien del paraigües d'aquestes institucions són altament positives, ja que aquest efecte de permeabilització (i, per extensió, de *democratització dels continguts*) és del tot indispensable per tal d'apropar la formació superior a les exigències del mercat, estimular l'esperit emprenedor, afavorir l'emergència de noves activitats i incentivar la cooperació, com el cas, entre d'altres del desenvolupament de plataformes tecnològiques, xarxes d' *spin-off*, convenis i oficines de transferència de tecnologia, viviers d'empreses, plans de formació d'empresa, seminaris especialitzats, pràctiques empresarials, programes d'extensió universitària, seminaris de *best practices* en innovació etc. Al mateix temps, però, també seria necessari saber trencar les excessives rigideses dels programes formatius i avançar en la flexibilització dels seus continguts.

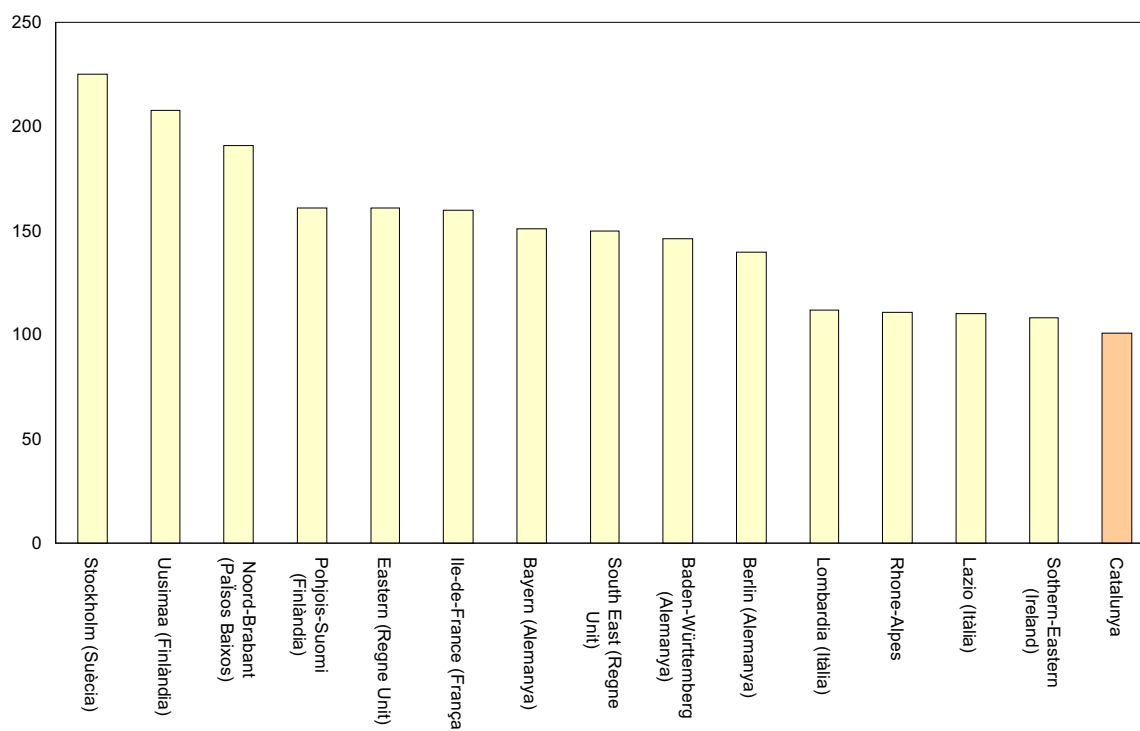
## 6. APLICACIÓ DEL CONEIXEMENT

La competència global en un entorn d'acceleració del canvi tecnològic exigeix una reorientació constant tant dels productes o serveis que ofereix l'empresa al mercat com dels seus processos interns i de la seva estructura organitzativa. La capacitat de diferenciació de l'oferta, per la seva qualitat o tecnologia, pel seu apropament a les necessitats del client, o per la seva adaptació i resposta ràpida als canvis del mercat esdevé un factor de competitivitat de primer nivell en un mercat global.

D'aquesta manera, en una economia regional amb un nivell de benestar apreciable, les estratègies competitives assentades en la restricció dels costos salarials tenen poc futur, ja que només poden subsistir temporalment en àrees denses d'activitats madures tecnològicament, en processos industrials d'ensamblatge i reexportació intensius en treball poc qualificat o en l'oferta de serveis comercials de baix valor afegit. En tots aquests casos, el risc de deslocalització o de forta competència exterior són molt elevats. D'altra banda, en l'etapa actual de revolució tecnològica digital, els cicles de vida tecnològics i de producte van sent cada cop més curts i, per tant, cal desenvolupar constantment nous factors de competitivitat o millorar la qualitat dels existents. No cal oblidar que els avantatges competitius són dinàmics, que fàcilment traspassen fronteres i que fins i tot les activitats econòmiques tradicionalment més consumidores de treball estan endegant arreu del món estratègies de reversió factorial, amb un ús més intensiu de les noves tecnologies.

En aquest context cal valorar amb preocupació la dificultat de l'economia gironina per a fer avançar els seus nivells de productivitat, un fet al que no són aliens l'alentiment del ritme inversor, el desajust en els requeriments i l'oferta formativa ni la necessitat d'impuls sostingut a la innovació empresarial. Uns factors que, conjuntament, limiten el potencial de convergència de l'economia gironina (i, a la vegada, del conjunt de Catalunya) cap a les regions més dinàmiques de la Unió Europea, de qui ens separa una distància encara considerable.

Indicador Sintètic Regional Europeu d'Innovació (2001)



Avui en dia, la innovació és entesa com un procés d'aprenentatge, en el que el recurs bàsic és el coneixement, el qual, a la vegada, és també el seu principal resultat. Per tant, la innovació empresarial és un procés complex, que s'alimenta tant de coneixement tàcit com de coneixement observable, que està afectat tant per una diversitat de factors interns a l'empresa com per d'altres factors que són presents en el seu entorn, que és fruit tant d'uns processos altament formalitzats com d'altres bàsicament informals, que es beneficia de la competència i de la cooperació entre empreses i/o amb institucions i que dona lloc tant a canvis radicals tecnològicament com a petites millores incrementals, que augmenten el rendiment de les tecnologies existents.

El principal agent innovador en una economia de mercat són les empreses, però certament la política tecnològica també incideix en l'activitat innovadora d'un país a través del conjunt d'accions públiques que, en afectar favorablement l'entorn on les empreses actuen, reforcen la capacitat d'innovació empresarial. L'eficiència del sistema d'innovació d'un territori esdevé un factor estratègic per al seu creixement ja que probablement només les activitats econòmiques basades en una aplicació continuada de nou coneixement permetran oferir noves oportunitats d'ocupació amb salaris elevats. D'aquesta manera, el principal repte d'un sistema d'innovació d'un país és la seva capacitat de transformar el conjunt d'habilitats i capacitats existents a la societat en riquesa i qualitat de vida per als seus ciutadans.

En avaluar l'estat de la innovació a Girona, observem que els factors determinants interns estan estretament condicionats a les característiques del teixit productiu existent, és a dir, una dimensió mitjana reduïda i una major especialització en les activitats de contingut tecnològic mitjà o baix. En aquest context, hi ha un predomini de la innovació poc formalitzada i poc estructurada, no gaire sistematitzada, basada en l'assimilació de coneixements des de l'exterior i preferentment de naturalesa incremental. D'aquesta manera, en molts casos, el suport extern esdevé un factor crític per a la sostenibilitat dels processos d'innovació i, en conseqüència, condiciona quin ha de ser el contingut idoni de les polítiques de suport, necessàriament molt properes al model d'innovació d'empresa i molt amatents a la qualitat de les interaccions de l'empresa amb el seu entorn.

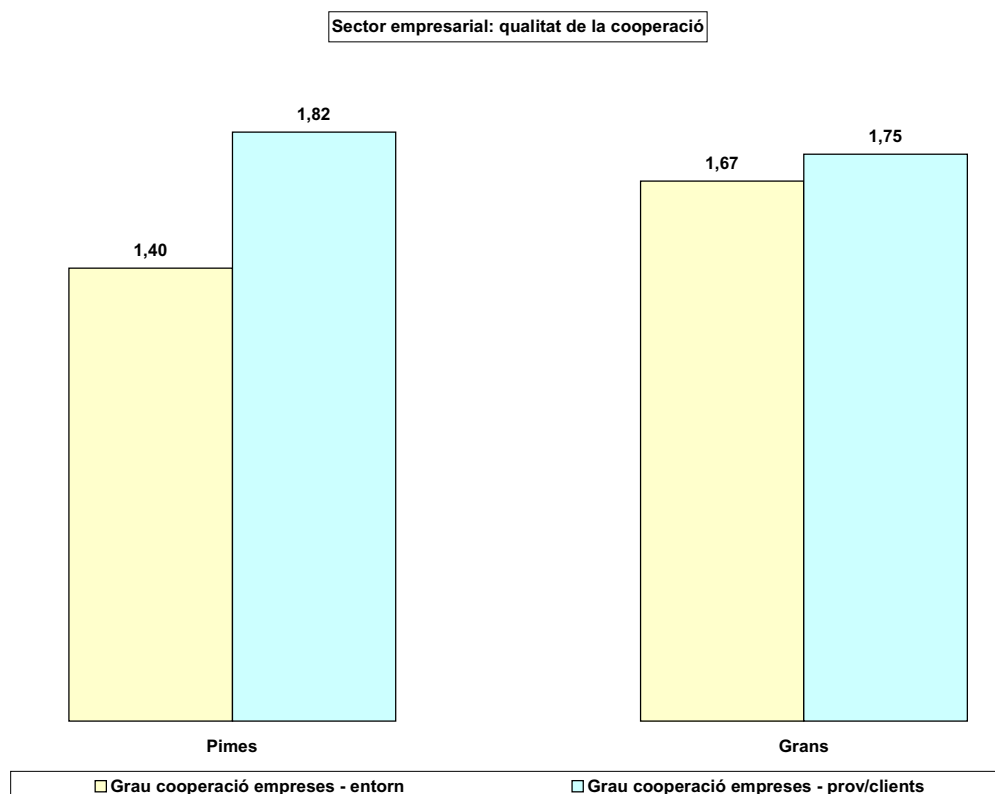
La resistència a la innovació en aquests casos prové de l'existència d'alguns obstacles, que tenen essencialment tres orígens:

- l'existència d'un cert recel tecnològic, agreujat per la insuficient penetració de les TIC en el teixit empresarial, i que és indicatiu d'una resistència cultural a la innovació (que no és entesa com a recurs estratègic), d'una manca de planificació estratègica a mig termini i del predomini d'inversions que poden ser ràpidament rendibilitzades.
- la baixa taxa d'utilització de titulats universitaris i, principalment, els problemes de formació associats a la manca de qualificacions específiques i de coneixements i habilitats tècniques.
- les reticències a la cooperació; en particular, crida l'atenció l'absència de cooperació estratègica de les empreses tant en el seu entorn immediat com amb les empreses localitzades a les demarcacions territorials del Midi-Pyrénées i del Languedoc-Roussillon, sobretot en aquelles activitats de major contingut tecnològic.

Bona part de les empreses més creatives a Girona, que no són necessàriament les de major dimensió ni les presents als sectors d'alta tecnologia, internacionalitzen les seves activitats. Algunes empreses també es beneficien del suport d'un centre d'innovació sectorial o dels avantatges associats a la difusió de coneixements des del seu entorn immediat (economies de localització), sobretot en el cas de les activitats industrials més emblemàtiques de Girona (transformats de carn, carrosseries metàl·liques, maquinària mecànica, suro...).

Però l'avaluació global de la qualitat de les interaccions del teixit productiu amb el seu entorn no és tan favorable per al conjunt de les activitats econòmiques i de les demarcacions gironines. D'aquesta manera, en general, les empreses:

- Avaluen al grau de cooperació amb el seu entorn com la principal feblesa competitiva, sobre tot en el cas de les empreses de menor dimensió, precisament aquelles en les que el suport extern és més crític en les activitats d'innovació i en les que la cooperació ha de permetre compensar la manca d'aprofitament d'economies d'escala i l'absència d'estructures formals de R+D+I dins de l'empresa.
- Consideren que la cooperació al llarg de la cadena de valor també és insuficient i és inexistent amb les empreses competidores. La necessitat d'interpretar la cooperació com a variable estratègica es posa nítidament de manifest.
- Critiquen les deficiències en la qualitat de les infraestructures de serveis que han de servir de suport a la innovació, com és el cas de la xarxa de telecomunicacions.
- Posen de manifest que la col·laboració amb les universitats no propicia la innovació, a causa de l'escassa oferta de projectes de recerca aplicada adaptats a les necessitats del teixit empresarial local, l'escassa cultura de l'esperit emprenedor i la limitada predisposició a l'adopció de riscos.
- Per la seva part, les polítiques de suport tampoc afavoreixen la sostenibilitat dels processos d'innovació en aquelles empreses que han dut a terme un redimensionament i una transformació de les seves estructures organitzatives ja que, en aquests casos, la transició exigeix infraestructures de suport específiques i diferenciades. Les polítiques de suport a la innovació no sempre són prou flexibles per a estimular les estratègies de redimensionament empresarial –en particular, de petita a mitjana empresa–, que requereixen de més recursos, per a sostenir una estructura que ha crescut, i d'una major sofisticació tecnològica i de gestió.



3: Favorable / 2: Acceptable / 1: Insuficient

Font: Girona 2010

D'aquesta manera, caldria incidir favorablement en la capacitat d'innovació, de forma que s'afectés positivament el potencial desaprofitat de creixement, tenint en compte les característiques del teixit productiu existent. Sens dubte, el desenvolupament d'un nou i gran projecte d'innovació emblemàtic seria convenient pel seu efecte d'arrossegament, però és indispensable la implementació d'accions específiques per a estimular que siguin les empreses ja radicades a Girona les que donin un salt endavant en la seva capacitat d'innovació.

D'aquesta manera, convindria avançar en el disseny d'un sistema específic d'innovació a les comarques gironines, que atengués les necessitats específiques del teixit productiu de la demarcació i que actués des de la proximitat i des del millor coneixement de la realitat econòmica de Girona. En aquest objectiu, la constitució d'un Cercle d'Innovació a Girona, al servei del disseny de les polítiques de suport i de la intermediació en la seva gestió, seria una iniciativa valuosa.

El desenvolupament d'un sistema gironí d'innovació hauria de tenir uns criteris orientadors i unes accions prioritàries. Pel que fa als criteris orientadors, seria necessari que el Cercle d'Innovació afavoreixi:

- el canvi cultural dels agents econòmics, pel que fa a la percepció de que tant el mercat natural com els recursos disponibles ja tenen una dimensió global.
- el canvi organitzatiu de les empreses, que han de ser emprenedores, més flexibles i més capaces d'aprofitar els avantatges del treball en xarxa.
- el rol central de les empreses en la innovació, en contraposició al rol dinamitzador de les institucions: mentre que la innovació preferentment ha d'aflorar dins de l'empresa i amb el suport de l'entorn, la intervenció de l'administració només és convenient en funció de les necessitats del procés d'innovació.
- La necessitat de que la innovació se sustenti sobre un treball i unes relacions laborals flexibles però no precàries i, en canvi, amb alts nivells de qualificació (capacitats d'aprendre i desprendre, conducta digital, idiomes...)-

Pel que fa a les prioritats d'actuació:

- Afavorir que es metoditzi millor la innovació per part de les empreses i es visualitzin més les potencialitats del suport extern, mitjançant el disseny d'un mapa de ruta per a la innovació. Es tracta de transferir el *know-how*, o àdhuc pilotar, per a gestionar adequadament els projectes d'innovació, particularment en el cas de les empreses de menys dimensió. Aquesta funció podria ser duta a terme per les diferents institucions de suport a la innovació (parcs científics i tecnològics, centres d'innovació sectorials, centres de teletreball...).
- Modernitzar, fer més permeable i eficaç les interaccions entre el teixit empresarial i les universitats que operen a Girona, a través de diferents directrius:
  - Fer més innovadores les universitats, introduint canvis en l'oferta formativa que garanteixin la millora en la qualitat de la formació de base i n'estenguin el seu ús, ja que les habilitats i les capacitats de les persones condicionen la predisposició a formar-se al llarg de tota la vida, al canvi de perfils professionals, a l'autoprogramació, al reciclatge i a la proactivitat.
  - Afavorir la formació de les competències i habilitats requerides al lloc de treball, principalment en el cas de la formació dins de l'empresa, i cooperar activament en el disseny del contingut dels fons ocupacionals.
  - Difondre informació sobre els avantatges que les transformacions induïdes per la innovació tenen en els resultats empresarials, de forma que el teixit productiu estigui més predisposat a aprofitar el recurs estratègic que és la presència de la universitat en el seu territori. Serien molt convenientes les accions de *best practices*, adreçades a assolir un efecte de divulgació de les innovacions entre el teixit empresarial.

- Desenvolupar i reforçar els mecanismes de transferència de tecnologia i de promoció de noves empreses de base tecnològica: parc tecnològic, vivers d'empreses, xarxa d'*spin-off*, *business angels*, trampolins tecnològics, oficines i plataformes de transferència de tecnologia, convenis de pràctiques empresarials... Cal tenir present, però, que aquests efectes difusors requereixen de recursos econòmics, d'una mentalitat favorable i d'un temps de maduració important.
- Incidir en els criteris orientadors de la política de suport a la innovació, de forma que afectin positivament el sistema gironí d'innovació. Són les exigències de la competitivitat més que no pas els incentius fiscals els mecanismes inductors més poderosos de la creativitat. Sovint, les polítiques tecnològiques autoconfirmen la segmentació de la innovació en un territori, ja que estan esbiaixades en favor de les grans empreses, les quals ja disposen d'estructures formals internes més potents i, per tant, poden accedir millor als ajuts oferts. Es tracta doncs, d'orientar preferentment els recursos cap a la cooperació entre empreses, les innovacions al llarg de la cadena de valor i la col·laboració amb centres d'innovació, parcs tecnològics i universitats, en projectes de recerca aplicada. Es fa necessari compensar la menor possibilitat d'aprofitar economies d'escala internes mitjançant el desenvolupament dels efectes externs positius que la cooperació (i el transvasament de coneixements, que és fruit d'ella) tenen en la capacitat d'innovar.



## 7. IMATGE DE MARCA

No només cal fer-ne un ús més acurat dels recursos de que les comarques gironines disposen, també cal una millor promoció de tot el que Girona té, sobretot a nivell internacional. És ben cert que des de fa temps es diu que Girona pateix la manca d'un projecte emblemàtic que endegui efectes multiplicadors i d'arrossegament sobre l'activitat econòmica, com els que sovint han afavorit a altres llocs del Principat.

L'arribada del TAV, del Parc Científic i Tecnològic o d'un nou Palau de Congressos són iniciatives que poden ajudar a crear un massa crítica d'activitat que tingui com a conseqüència un impuls econòmic permanent però, tot i amb això, Girona encara pateix un reconeixement insuficient no només a nivell internacional sinó també en altres àrees de l'Estat. Aquesta mancança posa sostre a les capacitats que poden ser desenvolupades per la demarcació gironina, em un context en que els valors intangibles esdevenen factors de diferenciació molt importants.

El potencial de Girona com a marca resta encara desaprofitat en termes de prestigi, de qualitat de vida, de dinamisme innovador o d'una àmplia oferta d'activitats econòmiques. Aquesta mancança afecta no només al conjunt d'activitats industrials o a algunes zones de muntanya sinó que també limita les potencialitats d'expansió de l'activitat turística, en particular pel que fa al segment del turisme interior. En aquest sentit caldria saludar les iniciatives de desenvolupar projectes de revalorització d'imatge com, tal vegada podrien ser, "Gi-Quality" (a la indústria) o "Girona" (al turisme).

Cal tenir present, però, que una política que tracti de millorar el reconeixement internacional de Girona ha d'assentar-se necessàriament en el desenvolupament d'elements autòctons de diferenciació de producte mitjançant el prestigi que dona la qualitat i la capacitat d'innovació. D'aquesta manera, es faria necessari potenciar els valors propis i distintius del país que permetin proveir una oferta més qualitativa i diferent, que afavoreixin la fidelització mitjançant el desenvolupament de nínxols de mercat i que reforcin la imatge i capacitat d'atracció de Girona. Tot plegat, potser faria necessari avançar cap a un projecte emblemàtic i aglutinador de les iniciatives de revalorització de la imatge de la demarcació, que podríem representar com a *Giron@: societat creativa*.

Si es tracta d'avançar en aquest objectiu, seria convenient fugir de rivalitats locals i tant d'una excessiva fragmentació de marques com d'una generalització poc representativa, sobretot en el cas del turisme. Precisament, i pel que fa a l'activitat turística, caldria avaluar la realitat dels recursos turístics autòctons, fent una auditoria de la qualitat i del grau d'aprofitament dels

recursos de que Girona disposa, a fi de poder oferir un producte turístic de més qualitat i que posicioni l'oferta turística en segments de mercat més remuneradors.

Aquesta reflexió estratègica envers quina és l'oferta turística desitjada per al futur hauria de tenir en consideració diferents aspectes crucials:

- La promoció d'un número reduït de marques globals i ben diferenciades entre sí, que aportessin valor afegit a les existents i en fossin complementàries i no pas substitutives de les existents i ben consolidades (Costa Brava, Pirineus).
- La recerca indispensable de complementarietats i la comercialització conjunta de productes turístics més complets, ben estructurats, més rics en continguts, més remuneradors i preferentment de caràcter no estacional, per tal d'atendre les exigències d'una demanda, cada cop més orientada cap al consum de serveis o prestacions complementàries.
- La reconversió, mitjançant una planificació acurada, cap a un turisme de qualitat i amb oferta complementaria entre costa, ciutat i interior, per tal d'aprofitar la riquesa de recursos del conjunt de les comarques i de poder competir més eficaçment amb l'emergència de grans *resorts* turístics a moltes economies en desenvolupament i d'estar preparats per a la reactivació de la competència en l'àrea mediterrània.
- Lluitar contra la tendència a l'excés d'oferta, renovant el parc hotelier i d'allotjaments, regularitzant l'oferta no reglada i analitzant els canvis en els patrons de consum turístic i les noves preferències de la demanda.
- Introduir noves fórmules de comercialització –afavorint un ús intensiu de les TIC—i desenvolupant polítiques de formació específiques. És molt necessari reestructurar l'oferta formativa de base, estimular la formació dins de l'empresa i en tècniques de gestió i de canvi organitzatiu.
- La millora de la imatge internacional de Girona ha de venir acompanyada de polítiques de promoció específiques per a cadascuna de les marques desenvolupades, amb una vocació de discriminació positiva per a aquelles àrees amb més risc de desvertebració territorial.
- Prestar molta atenció als elements determinants externs que incideixen directament en el desplegament d'una oferta turística de qualitat: en particular, les infraestructures de transport i comunicacions, el model d'ordenació urbanística i el respecte al medi ambient.
- La necessitat d'una major sensibilitat cap a les necessitats financeres dels municipis turístics, apropant els fluxos de recursos a les demandes de serveis reals i evitant l'efecte distorsionador de la utilització alternativa del sòl com a font de finançament principal de la hisenda local.

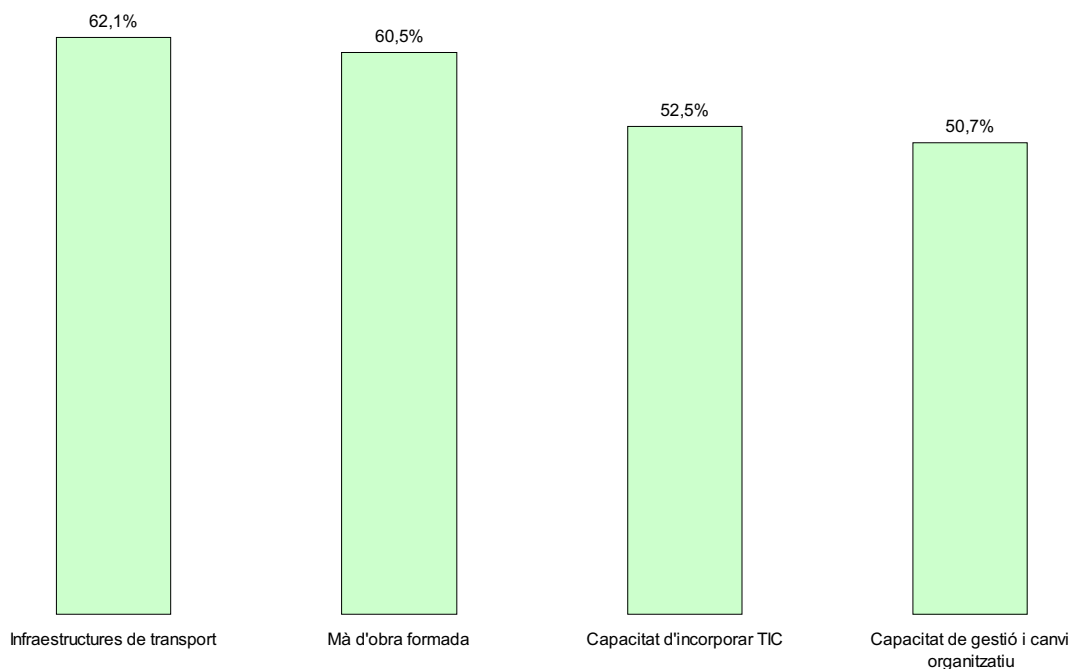
D'aquesta manera, podria pensar-se en la necessitat de del desenvolupament d'un Pla Integral Estratègic per al Turisme en Girona, que hauria d'assentar-se en la innovació, la formació, la tecnologia i la integració de productes mentre que, al mateix temps, les polítiques de promoció caldria que fossin orientades preferentment cap al suport a la cooperació, al desenvolupament de productes turístics complementaris, a la modernització d'equipaments, a l'ús intensiu de les TIC i a la cohesió territorial.

Probablement, però, no fos tant indispensable el desenvolupament d'una nova planificació com el fet de saber reflexionar sobre les bondats de les reflexions estratègiques dutes a terme anteriorment i d'establir mecanismes estables d'interacció amb les diferents administracions, com podria ser la creació d'una Taula Permanent del Turisme a Girona, adreçades a obtenir una major presència i influència en els organismes públics de promoció, a garantir-ne la unitat de criteris i una major coordinació i eficàcia en les accions de promoció i comercialització turística.

## 8. COHESIÓ TERRITORIAL

Un conjunt d'indicadors mostren la preocupació de la societat gironina pel fet que els diferents estadis del model de creixement donin lloc a un agreujament de les divergències econòmiques existents entre les distintes comarques gironines. Aquests riscos de manca de vertebració estan associats a algunes qüestions concretes:

- La distribució territorial molt divergent dels equipaments infraestructurals i infoestructurals, orientada cap a la canalització del trànsit i l'activitat econòmica en direcció Nord-Sud.
- La major incidència de les ineficiències del sistema de formació i de la manca de xarxes de cooperació en la innovació en les activitats radicades fora dels nuclis econòmics més importants.
- La deficient oferta de serveis avançats a les empreses i de plataformes logístiques en les zones més allunyades de les dues principals ciutats: Girona i Figueres.
- La complexitat de desenvolupar noves activitats de serveis a les comarques de muntanya, que siguin intenses en l'ús de coneixement, i la dificultat per disposar de recursos públics adreçats a la promoció de les activitats turístiques d'interior.
- L'escassa presència d'activitats formatives de grau superior fora de l'eix gironí.
- La percepció de que els principals factors determinants de la vertebració comarcal no estan relacionats preferentment amb les dificultats de determinades àrees de la demarcació per a incorporar nous coneixements a les seves activitats econòmiques, amb independència de quina sigui la seva especialització local.

**Factors més determinants de la cohesió comarcal**

Font: Girona 2010

D'aquesta manera, es fa necessari desenvolupar mesures adreçades a incentivar la presència d'activitats econòmiques més intensives en coneixement en aquelles demarcacions gironines més allunyades dels eixos tradicionals de creixement constituïts per la concentració d'activitat econòmica en el corredor Maçanet-Girona-Figueres i en la franja del prelitoral. Aquestes mesures estarien incloses en els àmbits de:

- La promoció d'activitats complementàries i de més valor afegit.
- L'acció directa adreçada al desenvolupament d'una massa crítica d'activitats intensives en coneixement.
- El desenvolupament d'infraestructures de serveis avançats de suport

En particular semblaria necessari avançar en el disseny de:

- una política de suport a la comercialització de productes turístics complementaris,
- un canvi en els criteris orientadors de la política d'infraestructures (amb el reforçament de la mobilitat transversal, bé mitjançant el desdoblament de l'eix transversal o amb la competència directa d'una xarxa ferroviària modernitzada),
- un programa dinamitzador de l'alta velocitat que acompanyi l'arribada del TAV de millores en l'accessibilitat des de les ciutats mitjanes de la demarcació de Girona,

- la descentralització de plataformes i oficines de transferència de tecnologia i de projectes de cooperació universitat-empresa,
- i un programa específic d'impuls als centres de teletreball.

Aquesta darrera proposta mereix una atenció particular. Fins al moment, els telecentres duen a terme bàsicament iniciatives d'informació, pedagògiques i de col·laboració en termes de formació amb el teixit productiu local. Tot i amb això, hi ha iniciatives significatives d'apropament a les necessitats empresarials i d'estímul a la creació de noves ocupacions com és el cas de la creació de viviers d'empreses, d'incubadores d'empreses amb base tecnològica i la recerca de jaciments de nova ocupació que utilitzi intensivament les TIC. En molts casos, l'existència del telecentre es complementa amb la presència d'un punt de connexió amb la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), que permeti l'e-learning.

Una de les funcions més importants dutes a terme pels centres de teletreball és en l'àmbit de la reducció de les barreres d'entrada. Les iniciatives de formació i d'inserció laboral són nombroses i variades i tenen un rol tant d'accessibilitat a les TIC per part de col·lectius marginats o d'estudiants, com d'alfabetització digital, de millora de les tècniques de gestió i comunicació o també d'especialització en usos TIC més avançats. D'aquesta manera, a hores d'ara, els centres de teletreball estan permetent desenvolupar les habilitats, reciclar els coneixements i reforçar l'autoestima de la força de treball en àrees de baixa implantació industrial o de serveis avançats i, en conseqüència, propiciar el necessari canvi cultural i millorar l'oferta potencial de treballadors disposats a fer teletreball. Probablement, a partir d'una millor coordinació supramunicipal d'uns recursos que són escassos, caldria optimitzar aquests esforços formatius tot buscant sinèrgies amb les iniciatives impulsades per altres institucions locals en aquests mateixos àmbits. Probablement pertocaria als respectius consells comarcals aquest rol de coordinació.

El potencial dels centres de teletreball a Catalunya com a vertebradors del territori, sobretot com a alternativa per desenvolupar un model econòmic sostenible en l'economia del coneixement i oferir la possibilitat de que els treballadors més qualificats puguin dur a terme tasques intensives en coneixement des de zones rurals, passa per garantir la seva continuïtat, per estimular una gestió interna més eficaç i per afectar positivament les condicions de l'entorn on actuen.

En aquest sentit, caldria avançar en diferents direccions:

- La millora de la connectivitat. Les infraestructures de suport són molt importants per al desenvolupament potencial dels centres de teletreball, sobretot a les zones menys urbanes, ja que afavoreixen la difusió d'aquesta forma de treball en un radi més ampli.

De moment, els elevats costos econòmics de la connexió per satèl·lit o banda ampla, fan que l'aposta per la connexió inalàmbrica mereixi una atenció preferent.

- La recerca d'economies de xarxa, bé basades en la complementarietat o en la sinèrgia. Les experiències de projectes de treball compartits entre treballadors del mateix centre ha d'animar a constituir una borsa de treballadors que, en el conjunt dels telecentres del Principat, duen a terme activitats de teletreball, de forma que es reforcessin les interaccions, l'aparició d'iniciatives compartides i es desenvolupés un xarxa de teletreball més potent. De la mateixa manera, les iniciatives de descentralització dels centres de teletreball, tot aprofitant el model de creixement extensiu de la connexió a Internet i buscant col·laboració amb la infraestructura turística també reforçarien la xarxa de teletreball.
- El finançament. Les tipologies de telecentres a Girona són diverses, com també ho és l'entorn en el que actuen. D'aquesta manera, fora necessari garantir la continuïtat dels centres que efectivament estimulen el desenvolupament del teletreball, mitjançant fórmules de finançament vinculades a una parametrització d'objectius que estigués adaptada a les necessitats locals. Possiblement, la figura del contracte-programa seria la més adient.
- La formació continuada. Probablement el desafiament més important dels telecentres, pel que fa a la seva continuïtat com instrument de creació d'ocupació i vertebració territorial es troba en la disponibilitat de personal amb nivells de qualificació elevats, proactiu, immers en un procés de formació continuada i polivalent pel que fa a les funcions que han d'assumir des del centre, tant com a prestadors de serveis avançats com a dinamitzadors de l'activitat econòmica del seu entorn. Garantir un procés continuat de millora de les aptituds i habilitats d'aquests professionals és un repte seriós per al futur d'aquests centres i que necessàriament hauria d'estar recollit en el seu finançament.

## 9. CONCERTACIÓ

Probablement, l'acció concertada, junt amb la necessitat d'aproximar als agents econòmics de la demarcació les decisions sobre els temes estratègics que són més crucials per a l'esdevenidor de la seva competitivitat, sigui el valor crític més important per a la transició de Girona cap a un nou estadi del model de desenvolupament econòmic.

Alguns motius fan convenient que les institucions gironines coordinin esforços i aprofitin la convergència d'interessos al servei d'uns objectius comuns:

- L'allunyament geogràfic dels principals centres de decisió política fa més necessària l'articulació de mecanismes d'interacció altament representatius.
- Les polítiques públiques de promoció econòmica obtenen un rendiment més elevat quan són consensuades i impulsades amb la complicitat del sector privat. A més, algunes activitats econòmiques pateixen les distorsions de la coordinació insuficient de les diferents polítiques i instruments de suport.
- És convenient tractar de cohesionar més i de millorar la conscienciació col·lectiva d'alguns col·lectius del teixit empresarial gironí perquè els canvis en els requeriments de la demanda i en els patrons de consum fan més complexa la gestió en alguns sectors on l'oferta està atomitzada i poc integrada (turisme, distribució comercial...) i les accions estratègiques a emprendre difícilment seran el resultat d'iniciatives individuals.
- La capacitat de convicció sobre els ens decisoris de les polítiques econòmiques pot esdevenir insuficient en aspectes que afectin directament el potencial de creixement de Girona si les demandes es fragmenten, son inconsistents o es canalitzen de forma poc transparent.
- El cost d'oportunitat derivat de l'escassetat de recursos públics disponibles fa que els gestors públics siguin més permeables al diàleg amb interlocutors ben cohesionats i altament representatius, ja que afavoreixen una identificació acurada de quins són els projectes que tindran una millor receptivitat i una major rendibilitat econòmica i social, el que permet mitigar el risc i les conseqüències d'una selecció adversa.
- La conveniència d'alçar el punt de mira i de pensar estratègicament, de dissenyar i implementar mesures i polítiques integrals i d'abast supramunicipal, que tinguin en consideració els efectes externs; és a dir, l'impacte de les decisions adoptades sobre el conjunt de l'activitat econòmica i les demarcacions gironines.
- La necessitat de no delegar les decisions estratègiques sinó de debatre i acordar les propostes d'actuació des de la proximitat, això és, des de les institucions i agents econòmics de Girona, a partir del seu millor coneixement de les microrealitats econòmiques de la demarcació.



- La conveniència de fer un seguiment continuat, tenir un coneixement rigorós de l'estat real de la competitivitat del teixit productiu gironí i de donar resposta ràpida als nous reptes que permanentment posa de manifest una economia globalitzada i en canvi tecnològic constant.
- L'oportunitat de transmetre al teixit productiu una mostra de les virtuts de la cooperació i les aliances estratègiques, ja que, en algunes activitats, les relacions entre el teixit empresarial local estan presidides estrictament per la competència i no pas per la cooperació.

En qualsevol cas, l'èxit de les plataformes de diàleg i de reflexió no depèn exclusivament de la coincidència d'interessos: un element més determinant és la qualitat de les interaccions que siguin capaces de ser desenvolupades.

## 10. CANVI CULTURAL

El plantejament de la necessitat de transició cap a un altre estadi del model de creixement, més qualitatiu i en el qual el coneixement esdevingui un recurs estratègic de primer ordre posa de manifest la necessitat d'avançar cap a una cultura més compromesa amb el diàleg, la cooperació, la creativitat i la predisposició al canvi. Moltes de les mesures proposades seran més efectives si es nodreixen del convenciment de la necessitat de desenvolupar els projectes d'una forma diferent a com s'ha fet tradicionalment.

Alguns dels eixos conductors d'aquest canvi cultural haurien de ser:

- l'objectiu de fer un salt endavant i qualitatiu en l'aprofitament de tots els recursos de que les comarques gironines disposen.
- la voluntat d'auditar periòdicament la qualitat d'aquests recursos competitiu i l'aposta per la planificació estratègica.
- convertir el respecte al medi en un valor distintiu del model de desenvolupament econòmic gironí.
- el foment de la cooperació per a la comercialització conjunta de marques i de productes turístics més ben estructurats, defugint de les rivalitats locals.
- el compromís a acompanyar la implementació de noves infraestructures de mesures específiques que tinguin en consideració els seus costos de manteniment i que permetin optimitzar els seus guanys potencials.
- l'aposta per a identificar l'educació, la formació professional, continuada i dins l'empresa, la innovació i la intermodalitat del transport com a principals prioritats de les polítiques de promoció econòmica.
- el pas de la competència local a la cooperació local i la competència global – particularment, en temes d'innovació i d'internacionalització.
- la reorientació dels criteris d'assignació de fons públics per la innovació, amb un suport més important a l'entorn empresarial.
- l'exigència, a les universitats, de comportaments altament innovadors i d'una major proximitat al teixit productiu local i, a les empreses, d'un major aprofitament dels recursos de que les universitats disposen.
- el major protagonisme dels parcs tecnològics, dels centres sectorials d'innovació i dels centres de teletreball en la formació d'habilitats específiques i en la metodització dels processos d'innovació a les petites i mitjanes empreses.
- el suport a la utilització intensiva de les TIC en la societat i en l'activitat econòmica gironines.

- la major corresponsabilitat del teixit empresarial en la gestió de la formació ocupacional.
- la transició des de models educatius basats en l'ensenyament als que tenen com a principal funció la capacitat d'aprenentatge i, àdhuc, de desaprenentatge.
- l'afavoriment de l'esperit emprenedor i de la cultura del risc en els projectes universitat-empresa.
- l'aposta per les polítiques actives, per la regulació eficient de la immigració i per la intermediació eficaç al mercat laboral .
- el compromís a establir plataformes de diàleg i reflexió que permetin desenvolupar estratègies a mig termini per tal de millorar la competitivitat de Girona, mitjançant un enfocament més transversal de les necessitats específiques de cada sector o de cada comarca, que tingui sempre en consideració els efectes induïts de les mesures que es proposin sobre el conjunt de l'activitat econòmica de tota la demarcació gironina.
- la voluntat de que reflexionar envers el model territorial desitjat i, si és el cas, de consensuar una programació territorial conjunta.
- La voluntat de desenvolupar conjuntament projectes (com podria ser el cas de *Girona@: societat creativa*), adreçats a revitalitzar la demarcació com a marca de prestigi, qualitat i riquesa de continguts.

En síntesi, es tracta doncs d'afavorir un compromís social que estimuli una nova cultura de la concertació, que revaloritzi la imatge de Girona i que doni lloc a una nova forma de fer les coses. Probablement, aquests canvis culturals siguin necessaris per consolidar un model de creixement més consistent però, de ben segur, només seran efectius si es beneficien del consens i la complicitat de la societat gironina.

**Josep Lladós**

---

## RESULTATS DE LES ENQUESTES

---

## RESULTATS DE LES ENQUESTES

### Caracterització de la mostra

Al llarg del procés de desenvolupament del projecte s'ha obtingut un total de 171 respostes a l'enquesta. En aquest apartat, tractarem de caracteritzar la mostra, tot estratificant-la en funció del grau de participació, de les característiques de la persona subjecte a l'enquesta i del sector d'activitat. La informació corresponent als resultats obtinguts és la següent:

- Nombre de persones que ha participat a les taules rodones: 108
- Nombre d'empreses que ha contestat l'enquesta: 63

Tenint en compte que les persones que han participat en una o varies de les diverses taules rodones convocades procedeixen del món empresarial o d'alguna institució, la mostra de 171 individus també pot ser desagregada d'acord amb aquest criteri:

- Representants d'institucions: 73
- Representants d'empreses: 98

Per la seva part, també s'ha estratificat el conjunt de les respostes obtingudes des de les empreses en funció de la dimensió empresarial, tot adoptant el llindar de 100 treballadors com a valor de discriminació entre tipologies d'empreses. D'acord amb aquest criteri, les 98 respostes del teixit empresarial es segmenten:

- Petites i mitjanes empreses: 74
- Grans empreses: 24

### Anàlisi dels resultats obtinguts

La interpretació dels resultats obtinguts està condicionada al grau de representativitat de la mostra i, per tant, a les conegudes limitacions del treball estadístic dut a terme amb un nombre limitat d'enquestes. En qualsevol cas, els resultats obtinguts sí marquen algunes coincidències de criteris que poden ser posades de manifest com també algunes discrepàncies apreciables entre els diferents nivells de segmentació duts a terme si bé, en aquest darrer cas, els nivells de representativitat de cadascuna de les submostres són necessàriament inferiors. Per aquest motiu s'ha renunciat a tractar d'estratificar els resultats obtinguts en les respostes empresarials per sectors d'activitat econòmica.

En primer lloc, els resultats posen clarament de manifest que els agents econòmics gironins tenen unes perspectives moderadament favorables en relació, d'una banda, al repte de l'ampliació del procés d'integració europea i, de l'altra, a les exigències de la globalització dels mercats. Aquesta percepció és manifestament més positiva en el cas de les respostes que provenen del sector empresarial. Tot i amb això, una àmplia majoria de les empreses considera que encara cal millorar el nivell de competitivitat per tal d'afrontar satisfactòriament aquests reptes.

INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
--------------	----------	-------

#### **Impacte ampliació UE**

	INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
Favorable (nous mercats)	35,48%	35,93%	<b>35,74%</b>
Favorable (noves aliances)	18,13%	21,91%	<b>20,30%</b>
Desfavorable (més competència)	18,36%	17,05%	<b>17,61%</b>
Desfavorable (reforma polítiques)	11,39%	8,14%	<b>9,53%</b>
Desfavorable (desviació inversions)	16,64%	16,96%	<b>16,83%</b>

El procés d'ampliació de la Unió Europea és avaluat de forma positiva principalment pel que representa d'oportunitat d'accedir en millors condicions als mercats d'exportació dels països candidats mentre que, en canvi, es veuen amb un similar preocupació els riscos derivats de la major competència exterior i dels efectes de desviació de comerç. En canvi, la reforma de les polítiques de despesa de la UE que acompanyarà el procés d'ampliació no mereixen el mateix grau de consideració entre les empreses gironines.

INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
--------------	----------	-------

#### **Obertura mercats no europeus**

	INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
Preparats	18,49%	38,61%	<b>30,02%</b>
No preparats	13,71%	7,48%	<b>10,14%</b>
Parcialment	67,80%	53,91%	<b>59,84%</b>

El fet més distintiu de l'anàlisi per dimensió és la major inclinació de les grans empreses a considerar l'ampliació de la UE com a una nova oportunitat per a teixir aliances estratègiques. Aquest resultat probablement sigui conseqüència tant del major grau d'internacionalització de les seves activitats comercials com també de la major presència de capital forani entre aquest grup d'empreses.

PIMES	GRANS	TOTAL
-------	-------	-------

**Impacte ampliació UE**

Favorable (nous mercats)	38,09%	29,29%	<b>35,93%</b>
Favorable (noves aliances)	19,28%	30,03%	<b>21,91%</b>
Desfavorable (més competència)	17,81%	14,72%	<b>17,05%</b>
Desfavorable (reforma polítiques)	8,03%	8,47%	<b>8,14%</b>
Desfavorable (desviació inversions)	16,79%	17,49%	<b>16,96%</b>

L'avaluació de la posició competitiva enfront dels reptes de la internacionalització és lleugerament més favorable per part de les empreses de major dimensió, les quals també declaren, en general, estar més ben preparades, probablement per la major orientació a l'exterior de les seves activitats.

PIMES	GRANS	TOTAL
-------	-------	-------

**Obertura mercats no europeus**

Preparats	37,39%	42,36%	<b>38,61%</b>
No preparats	7,66%	6,95%	<b>7,48%</b>
Parcialment	54,95%	50,69%	<b>53,91%</b>

Per la seva part, els reptes de la cohesió territorial interna semblen dependre no tant del nivell d'especialització comarcal com d'altres factors transversals amb potencial de vertebració i comuns a diferents tipus d'activitats econòmiques:

- La dotació d'infraestructures de transport de qualitat
- La disponibilitat de mà d'obra qualificada i amb coneixements adaptats als requeriments empresarials
- La capacitat d'incorporació d'innovacions tecnològiques, canvis organitzatius i nous processos de gestió empresarial.

INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
--------------	----------	-------

**Impacte comarcal**

Infraestructures transport	65,07%	59,95%	<b>62,13%</b>
Disponibilitat mà d'obra formada	66,10%	56,38%	<b>60,53%</b>
Capacitat incorporar TIC	63,70%	44,13%	<b>52,49%</b>
Capacitat gestió i organització	54,79%	47,70%	<b>50,73%</b>
Capacitat establir aliances estratègiques	31,85%	35,20%	<b>33,77%</b>
Finançament activitats internacionalització	19,86%	30,87%	<b>26,17%</b>
Especialització productiva comarcal	30,14%	42,35%	<b>37,13%</b>

Mentre que les grans empreses acostumen a estar més preocupades per l'equilibri territorial en el desplegament dels equipaments estructurals –un fet concordant, en general, amb les seves majors necessitats de connectivitat amb els grans mercats interns o d'exportació--, el teixit productiu de menor dimensió sembla mostrar una preocupació més intensa per variables crítiques internes que poden esdevenir colls d'ampolla per al seu desenvolupament i esdevenir factors de desequilibri comarcal. És el cas de l'accés a la mà d'obra formada i de la capacitat per a introduir innovacions organitzatives i en els seus sistemes de gestió.

PIMES	GRANS	TOTAL
-------	-------	-------

**Impacte comarcal**

Infraestructures transport	59,80%	60,42%	<b>59,95%</b>
Disponibilitat mà d'obra formada	59,12%	47,92%	<b>56,38%</b>
Capacitat incorporar TIC	44,93%	41,67%	<b>44,13%</b>
Capacitat gestió i organització	51,01%	37,50%	<b>47,70%</b>
Capacitat establir aliances estratègiques	33,11%	41,67%	<b>35,20%</b>
Finançament activitats internacionalització	32,77%	25,00%	<b>30,87%</b>
Especialització productiva comarcal	40,54%	47,92%	<b>42,35%</b>

La predisposició cap a la internacionalització de les activitats és considerat, tant pels participants a les taules rodones com per a les empreses, com al factor de competitivitat més valuós de l'economia gironina. La tradició d'estar present als mercats d'exportació de productes i serveis és considerada doncs com a punt fort del teixit productiu gironí.



INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
--------------	----------	-------

#### Factors de competitivitat

Predisposició mercats exteriors	2,26	2,57	<b>2,44</b>
Capacitat innovació empresarial	1,82	2,30	<b>2,09</b>
Nivell productivitat empreses	2,04	2,04	<b>2,04</b>
Nivell organitzatiu i capacitat gestió empreses	1,97	2,06	<b>2,02</b>

3: Favorable

2: Acceptable

1: Insuficient

D'altra banda, el nivell de productivitat i la capacitat d'innovació i de gestió empresarial també són avaluades positivament, si bé amb molta menor intensitat i, en general, amb una percepció molt més favorable des de les empreses en comparació amb el sector institucional. Aquesta atenció preferent al nivell de productivitat i a la innovació, en sentit ampli, sembla ser compartida pel teixit empresarial, amb independència de la seva dimensió.

PIMES	GRANS	TOTAL
-------	-------	-------

#### Factors de competitivitat

Predisposició mercats exteriors	2,59	2,50	<b>2,57</b>
Capacitat innovació empresarial	2,34	2,17	<b>2,30</b>
Nivell organitzatiu i capacitat gestió empreses	2,09	1,96	<b>2,06</b>
Nivell productivitat empreses	2,01	2,13	<b>2,04</b>

3: Favorable

2: Acceptable

1: Insuficient

Les principals febleses competitives identificades es corresponen amb una àmplia diversitat de deficiències:

- La insuficiència en el grau de cooperació i d'interacció del teixit productiu gironí amb l'entorn on actuen.
- Les limitacions inherents a una dimensió mitjana reduïda
- Una oferta deficient de serveis de qualitat, tant pel que fa als més avançats (telecomunicacions) com entre els més bàsics (energia).
- Un mercat de treball i un sistema de formació poc eficients.
- Una dotació insuficient d'infraestructures de transport de qualitat.

- Un grau d'introducció de les TIC poc avançat.

#### Factors de competitivitat

	INSTITUCIONS	EMPRESES	TOTAL
Grau cooperació empreses - entorn	1,45	1,46	<b>1,46</b>
Accés servei energètic qualitat	1,65	1,56	<b>1,60</b>
Disponibilitat infraestructures de transport	1,51	1,68	<b>1,61</b>
Disponibilitat mà d'obra qualificada	1,60	1,61	<b>1,61</b>
Accés serveis telecomunicacions qualitat	1,58	1,72	<b>1,66</b>
Nivell formació treballadors joves	1,86	1,64	<b>1,73</b>
Dimensió empresarial	1,84	1,72	<b>1,77</b>
Utilització TIC per empreses	1,68	1,89	<b>1,80</b>
Grau cooperació empreses - prov/clients	1,94	1,80	<b>1,86</b>

3: Favorable

2: Acceptable

1: Insuficient

En general, la competitivitat de les empreses de menor dimensió sembla estar afectada més negativament per una provisió de serveis d'escassa qualitat, per la manca de cooperació amb l'entorn, per la menor penetració de les noves tecnologies i per les restriccions en l'oferta de treball especialitzat.

Per la seva part, les deficiències en el sistema de formació dels treballadors joves i la manca de qualitat de les infraestructures de transport semblen afectar negativament a tot el ventall del teixit productiu.

PIMES	GRANS	TOTAL
-------	-------	-------

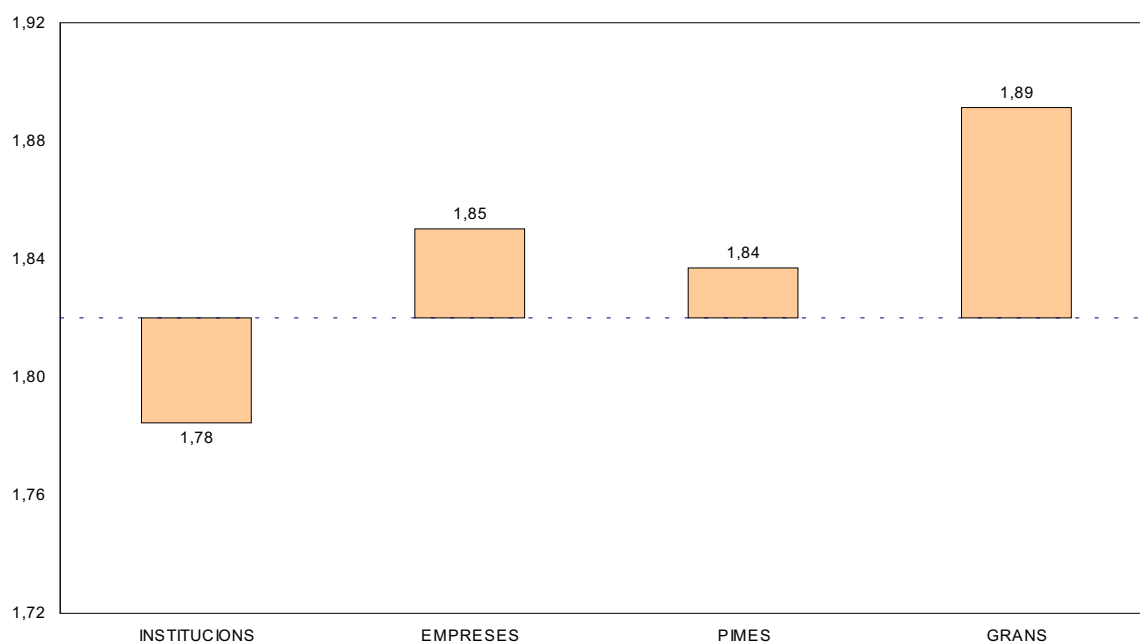
**Factors de competitivitat**

	PIMES	GRANS	TOTAL
Grau cooperació empreses - entorn	1,40	1,67	<b>1,46</b>
Accés servei energètic qualitat	1,51	1,71	<b>1,56</b>
Disponibilitat mà d'obra qualificada	1,55	1,79	<b>1,61</b>
Nivell formació treballadors joves	1,64	1,63	<b>1,64</b>
Disponibilitat infraestructures de transport	1,70	1,63	<b>1,68</b>
Dimensió empresarial	1,72	1,71	<b>1,72</b>
Accés serveis telecomunicacions qualitat	1,65	1,96	<b>1,72</b>
Grau cooperació empreses - prov/clients	1,82	1,75	<b>1,80</b>
Utilització TIC per empreses	1,85	2,00	<b>1,89</b>

- 3: Favorable
- 2: Acceptable
- 1: Insuficient

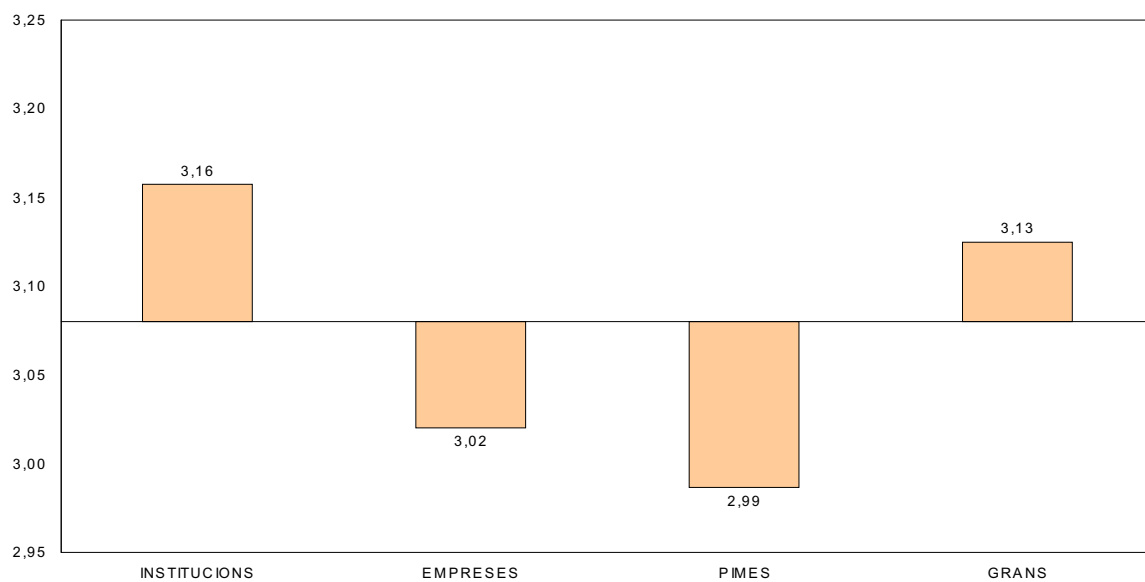
En general, els agents econòmics consideren que el nivell competitiu mitjà és satisfactori, si bé en el cas de les empreses de més dimensió la seva avaluació és lleugerament més positiva.

VALOR COMPETITIU MITJÀ  
(registres entre 1=mínim i 3=màxim)



Finalment, el sector institucional i les grans empreses semblen haver aprofitat més favorablement l'ús de les TIC per a millorar la seva productivitat, si bé només amb una intensitat moderadament alta.

IMPACTE TIC EN PRODUCTIVITAT  
(Registres entre 1=mínim i 3= màxim)



---

## DIAGRAMA DE DIRECTRIUS ESTRATÈGIQUES

---

## DIAGRAMA DE DIRECTRIUS ESTRATÈGIQUES

Les reflexions i anàlisis dutes a terme i sintetitzades en el decàleg Girona 2010 donen lloc a un conjunt de recomanacions i directrius estratègiques que tenen uns criteris orientadors:

- La convicció de la necessitat de remoure els obstacles que, en un futur proper i en vistes als desafiaments que cal afrontar, poden dificultar el progrés del model de creixement econòmic de Girona.
- La voluntat de dur a terme aquesta transformació cap a un model més intensiu de creixement a partir d'un millor ús de la diversitat del teixit productiu existent i de la varietat de recursos que Girona disposa.
- La transició cap a una economia basada en la innovació i el coneixement com a actius estratègics.
- El desenvolupament d'un mercat de treball basat en el coneixement i on la formació és un pilar fonamental.
- El reforç de la imatge internacional de Girona.
- La conveniència d'aproximar als agents econòmics de la demarcació les decisions sobre els temes estratègics que són més crucials per a l'esdevenidor de la seva competitivitat,
- La voluntat d'impulsar mecanismes estables de diàleg, d'interacció, de cooperació i, en darrera instància, d'impuls a accions concertades.
- El compromís a endegar un canvi cultural.

A partir d'aquests criteris, es formulen uns objectius, uns instruments al servei d'aquests objectius i unes propostes concretes d'actuació. Pel que fa als objectius, s'agrupen en quatre grans eixos:

- Propiciar el canvi cultural, a partir del disseny d'un projecte emblemàtic i aglutinador.
- Estimular la transició cap a un nou estadi del model de creixement, a través de la proposta d'implementació d'un conjunt de programes d'acció directa, tant de contingut sectorial com relacionats amb cadascun dels valors estratègics.
- Incentivar la reflexió estratègica i l'acció concertada mitjançant plataformes estables de reflexió i interacció entre els agents econòmics i socials gironins, de contingut sectorial i de contingut transversal.
- Millorar el coneixement de la realitat econòmica de Girona, mitjançant el desplegament d'un programa d'activitats de recerca científica que permetin posar més llum a algunes zones d'ombra del coneixement de l'economia gironina.
- Incidir sobre l'orientació de les polítiques econòmiques generals, mitjançant un catàleg de propostes de reforma dels seus criteris orientadors.

OBJECTIUS	INSTRUMENTS	PROPOSTES
I. PROPICIAR EL CANVI CULTURAL	DISENY D'UN PROJECTE EMBLEMÀTIC I AGLUTINADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PROJECTE GIRON@: SOCIETAT CREATIVA</li> </ul>
II. ESTIMULAR LA TRANSICIÓ CAP A UN NOU ESTADI DEL MODEL DE CREIXEMENT	PROGRAMES D'ACCIÓ DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PROGRAMA DE MESURES SECTORIALS DE SUPORT, QUE INCIDEIXEN EN EL MODEL INDUSTRIAL BÀSIC: QUALITAT, SINÈRGIES I SOSTENIBILITAT.</li> <li>▪ PROGRAMA DE MESURES HORIZONTALS D'ORIENTACIÓ GENERAL, QUE MILLORIN L'ENTORN QUE ENVOLTA L'ACTIVITAT INDUSTRIAL: CONNECTIVITAT, SÒL I SERVEIS.</li> <li>▪ PROGRAMA DE MESURES HORIZONTALS D'ORIENTACIÓ EMPRESARIAL, QUE ACTUÏN SOBRE ELS FACTORS MICROECONÒMICS I MÉS VINCULATS A LA PRÒPIA ACTIVITAT EMPRESARIAL: SUPORT PIME I EMPRESES FAMILIARS, INNOVACIÓ, CAPITAL HUMÀ I INTERNACIONALITZACIÓ.</li> <li>▪ PROGRAMA DE MESURES PER A GARANTIR L'EQUILIBRI I LA CAPACITAT D'ADAPTACIÓ DEL MODEL COMERCIAL: COORDINACIÓ, COOPERACIÓ I MODERNITZACIÓ.</li> <li>▪ PROGRAMA DE SUPORT AL DESENVOLUPAMENT DE SERVEIS EMPRESARIALS: QUALITAT, FORMACIÓ I ANÀLISI.</li> <li>▪ DESENVOLUPAMENT I PROMOCIÓ DE MARQUES DISTINTIVES DE QUALITAT INDUSTRIALS (GI-QUALITY) I DE PRODUCTES TURÍSTICS INTEGRALS (GIRONA).</li> <li>▪ PLA INTEGRAL DE MOBILITAT DE GIRONA, QUE INTEGRI PLANS DIRECTORS TERRITORIALS PER AL TRANSPORT PÚBLIC</li> <li>▪ PLANS DE DINAMITZACIÓ DE L'ALTA VELOCITAT A GIRONA I FIGUERES, QUE INCLOGUIN PLANS D'ACCESSOS A LES ESTACIONS I DE REORDENACIÓ DEL TRANSPORT PÚBLIC URBÀ I INTERURBÀ</li> <li>▪ PROGRAMA DE SENYALITZACIÓ VARIABLE DE LES PRINCIPALS XARXES VIÀRIES</li> <li>▪ PROGRAMA D'INVERSIONS PER AL DESDOBLAMENT DE LES PRINCIPALS ARTÈRIES VIÀRIES DE CONNEXIÓ NORD-SUD I EST-OEST, PER A LA MILLORA DE LA CONNECTIVITAT ENTRE ELS MUNICIPIS DE LA COSTA BRAVA I</li> </ul>

		<p>AMB L'AEROPORT I PER A LA MILLORA DE LA CONNECTIVITAT ENTRE LES COMARQUES DE MUNTANYA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PLA D'INVERSIONS PER A LA MODERNITZACIÓ DE LA XARXA FERROVIÀRIA DE RODALIES: NOUS ITINERARIS I AMPLE DE VIA EUROPEU</li> <li>▪ DESENVOLUPAMENT DE PROJECTES INTERNACIONALS D'INTEGRACIÓ DEL TRÀNSIT FERROVIARI DE MERCADERIES</li> <li>▪ PROGRAMA DESENVOLUPAMENT DEL SISTEMA GIRONÍ D'INNOVACIÓ</li> <li>▪ PROGRAMA DE SUPORT AL LES INSTITUCIONS DE SUPORT A LA INNOVACIÓ: MAPA DE RUTA PER A LA INNOVACIÓ I PLANS DE FORMACIÓ ESPECIALITZADA</li> <li>▪ PROGRAMA DE SUPORT ALS CENTRES DE TELETREBALL GIRONINS</li> <li>▪ NOU PLA DE DESPLEGAMENT TERRITORIAL DE FIBRA ÒPTICA</li> <li>▪ PROGRAMA D'INVERSIÓ D'INFRAESTRUCTURES ENERGÈTIQUES</li> <li>▪ DESENVOLUPAMENT D'UNA BORSA VIRTUAL DE TREBALL A LES COMARQUES GIRONINES</li> <li>▪ DESPLEGAMENT EN XARXA DE L'ADMINISTRACIÓ ELÈCTRONICA A GIRONA</li> </ul>
III. INCENTIVAR LA REFLEXIÓ ESTRATÈGICA I L'ACCIÓ CONCERTADA	PLATAFORMES ESTABLES DE REFLEXIÓ I INTERACCIÓ	<p>SECTORIALS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FÒRUM DEL COMERÇ</li> <li>▪ OBSERVATORI DELS SERVEIS EMPRESARIALS</li> <li>▪ TAULA PERMANENT DEL TURISME A GIRONA</li> </ul> <p>TRANSVERSALS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MESA D'INFRAESTRUCTURES A GIRONA</li> <li>▪ CERCLE DE LA INNOVACIÓ</li> <li>▪ PACTE PER A LA FORMACIÓ</li> </ul>
IV. MILLORAR EL CONEIXEMENT DE LA REALITAT ECONÒMICA GIRONINA	DESENVOLUPAMENT D'ACTIVITATS DE RECERCA ESPECÍFIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTUDI SOBRE LA INNOVACIÓ EMPRESARIAL A LES COMARQUES GIRONINES</li> <li>▪ ESTUDI SOBRE EL COMMUTING I L'ABAST DE LES RELACIONS INTRAMETROPOLITANES A LES COMARQUES GIRONINES</li> <li>▪ ESTUDI SOBRE EL MERCAT DE SERVEIS A LES EMPRESES A GIRONA</li> <li>▪ ESTUDI SOBRE ELS EFECTES ECONÒMICS DE L'AMPLIACIÓ DE LA UNIÓ EUROPEA EN EL TEIXIT PRODUCTIU GIRONÍ</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTUDI SOBRE LES NOVES TENDÈNCIES DE LA DEMANDA TURÍSTICA I LES POTENCIALITATS DE GIRONA COM A MARCA TURÍSTICA INTEGRAL</li> <li>▪ ESTUDI SOBRE LES RELACIONS INTERNACIONALS DE LES EMPRESES GIRONINES</li> </ul>
V. INCIDIR SOBRE L'ORIENTACIÓ DE LES POLÍTIQUES ECONÒMIQUES GENERALS	CATÀLEG DE PROPOSTES DE REFORMA DELS CRITERIS ORIENTADORS DE LES POLÍTIQUES SOCI0-ECONÒMIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ POLÍTIQUES ACTIVES DEL MERCAT DE TREBALL</li> <li>▪ POLÍTIKA EDUCATIVA</li> <li>▪ POLÍTIKA D'INNOVACIÓ</li> <li>▪ FINANÇAMENT DE LES HISENDES LOCALS</li> <li>▪ POLÍTIKA D'IMMIGRACIÓ</li> <li>▪ POLÍTIKA D'INFRAESTRUCTURES</li> <li>▪ POLÍTIKA DE SOCIETAT DE LA INFORMACIÓ</li> <li>▪ POLÍTIKA ENERGÈTICA</li> </ul>

---

## TAULES SECTORIALS

---

## LA INDÚSTRIA DE GIRONA REALITATS I REPTES A PRINCIPI DEL SEGLE XXI

---

### I. El context econòmic i l'evolució industrial: grans magnituds

Al llarg de la seva història la indústria de les comarques gironines s'ha caracteritzat per un especial dinamisme, que ha significat un creixement pràcticament continu i progressiu i, de manera destacada, per una capacitat notable per transformar l'estructura del seu teixit, mitjançant esperit emprenedor dels agents locals. Aquests elements han fet possible el desenvolupament d'una economia equilibrada, amb un pes específic important de la indústria, en un marc determinat pel turisme i les activitats relacionades, sense perdre de vista l'enfocament cap a unes branques específiques que defineixen les arrels del sector secundari gironí (elaborats càrnis, suro, maquinària, ...). És aquesta estructura l'ha que ha permès que Girona destaquï no tant sols a Catalunya sinó també en el conjunt de l'Estat per uns dels majors nivells de riquesa i de renda per càpita.

En els darrers anys es poden destacar diferents tendències que condicionen el context en el que es desenvolupa l'activitat industrial i, fins i tot, l'evolució i la configuració de la pròpia indústria de Girona.

Durant la segona meitat de la dècada dels anys noranta l'economia gironina va créixer lleugerament per sobre del global de Catalunya. Durant el període 1997-2001 el PIB va augmentar a una taxa anual real mitjana d'un 3,9% a l'eix gironí (Alt Empordà, Baix Empordà, Gironès, Pla de l'Estany i Selva), percentatge que fou d'un 3,6% al conjunt del Principat. Aquest dinamisme també es reflexa en el nombre d'assalariats, que va incrementar-se un 32,3% a l'eix gironí entre el 1991 i el 2001, per un 26,0% del total català.

En aquest context, la indústria va palesar a Girona un menor dinamisme que el global de l'economia i, fins i tot, que el conjunt de la indústria catalana. En el període 1996-2001 el sector secundari de l'eix gironí experimentà un creixement real mitjà interanual d'un 3,0%, mentre que a Catalunya fou d'un 3,5%.

Des d'una perspectiva àmplia, es pot destacar que durant la dècada dels anys noranta l'estructura econòmica de Girona ha experimentat un canvi important, seguint les tendències d'altres àrees geogràfiques i del conjunt de Catalunya. Concretament, això es palesa en que la indústria perd protagonisme en favor del sector serveis. De fet, la indústria va perdre gairebé 5.000 assalariats en el període 1991-2001 a l'eix gironí, és a dir gairebé un 8%. Aquest descens, no obstant, té lloc a un ritme inferior al del global del Principat, on la davallada d'efectius assalariats fou d'un 13% en els mateixos anys. Paral·lelament, s'incrementa la rellevància del sector serveis. D'acord amb això, la indústria passa de representar el 35,2% del PIB de les comarques gironines el 1991 a suposar el 24,7% el 2001 (caiguda de 10,5 punts percentuals). Malgrat això, s'observa que a llarg de la dècada dels anys noranta la contribució de Girona al PIB català s'ha incrementat en termes generals, en la indústria i en els serveis, seguint una inèrcia històrica. Així, si el 1991 Girona aportava el 8,2% del global del PIB del Principat el 2001 passa a contribuir amb el 8,5%. Aquesta tendència ascendent del seu protagonisme es palesa en el sector industrial, que augmenta el seu pes específic sobre el total de Catalunya des d'un 7,7% el 1991 a un 8,0% el 2001.

Val a dir que s'aprecia que certes branques d'activitat industrial redueixen el seu pes específic dins el conjunt del sector gironí en els darrers anys, com és el cas del tèxtil, la fusta, el suro i els materials de construcció. Al mateix temps, s'evidencia que determinades comarques perden activitat industrial en aquest temps. Exemples d'això són la important contracció de població industrial al Ripollès i, en menor mesura, a la Selva. Per contra, entre el 1996 i el 2001 destaca la indústria del Baix Empordà, que va ser la que registrà un major creixement i la única que experimentà una taxa d'augment superior a la mitjana catalana –un 3,8%, front el 3,5% del conjunt del Principat. A la resta de comarques la indústria va palesar un menor dinamisme. D'altra banda, es pot apuntar que al llarg dels anys noranta només les comarques de la Selva i del Pla de l'Estany van palesar increments en l'ocupació del sector industrial. La resta de comarques va patir descensos. Concretament, entre el 1991 i el 2001 el nombre d'afiliats a la Seguretat Social va créixer en global un 23% a la Selva (tercer major increment del Principat) i un 4% al Pla de l'Estany, mentre que a Catalunya va caure un 13%.

## **II. El panorama de la indústria en l'actualitat**

### **II.1. Visió global**

Actualment Girona concentra el 8% de la indústria de Catalunya en terme de PIB i d'ocupació i al voltant del 2% de la indústria espanyola. Val a dir que l'economia gironina palesa un grau d'especialització industrial menor al del global català. El sector industrial suposa prop del 23% de l'economia gironina, mentre que Catalunya representa un 26,0%.

## II.2. L'estructura sectorial

La indústria gironina es caracteritza per una estructura amb un elevat grau de diversificació sectorial, atès que compta amb una presència força destacada de gairebé la majoria de branques d'activitat que configuren el sector secundari. No obstant això, destaca l'elevat pes específic de l'alimentació, begudes i tabac, del tèxtil, confecció, cuir i calçat, i de la química. Concretament, l'alimentació, begudes i tabac aporta el 22% de la producció i l'ocupació industrial de les comarques gironines, el tèxtil, confecció, cuir i calçat gairebé l'11,0% i el 19,0%, respectivament, i la química el 10,0% i el 5,2%, respectivament. A aquestes li segueixen, a certa distància, el paper, edició i arts gràfiques, la maquinària i equips mecànics, el material de transport i la fusta i suro.

A un nivell més específic, es pot destacar que dins la indústria de Girona tenen un protagonisme molt important especialitats com les següents:

- en el cas de l'alimentació, s'han d'apuntar els productes ramaders i elaborats carnis, el pa, pastisseria i galetes i els segments lactis i d'aigües minerals;
- en el cas del tèxtil, confecció, cuir i calçat, cal ressenyar el gènere de punt, la seda i els acabats tèxtils;
- en el cas de la metal·lúrgia en general, es poden assenyalar els tallers mecànics, els equips mecànics i les instal·lacions elèctriques.

Malgrat el notable grau de diversificació sectorial, la indústria de Girona palesa una elevada especialització en les branques de la fusta i suro, i de l'alimentació, begudes i tabac. A més, té un grau d'especialització superior al de Catalunya en els altres productes minerals no metàl·lics, el tèxtil, confecció, cuir i calçat, i la maquinària i equips mecànics. A l'anterior, cal afegir el fet que les comarques gironines concentren una proporció significativa de la branca de fusta i suro de Catalunya, així com de l'alimentació, begudes i tabac, dels altres productes minerals no metàl·lics i del tèxtil, confecció, cuir i calçat. Específicament, abraça el 23% de l'ocupació del segment de la fusta i suro del Principat, el 16,5% de l'alimentació, begudes i tabac, l'11,0% dels altres productes minerals no metàl·lics i el 10,5% del tèxtil, confecció, cuir i calçat.

### ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA INDÚSTRIA DE GIRONA. 2001

Branques	% sobre el PIB total	% sobre l'ocupació total	% Girona sobre Catalunya	Índex d'especialització (% Girona/% Catalunya)
----------	----------------------	--------------------------	--------------------------	--

Alimentació, begudes i tabac	21,8	21,5	16,5	206,7
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	10,9	18,9	10,5	130,3
Química	10,0	5,2	4,3	53,6
Paper, edició i arts gràfiques	7,2	6,4	5,8	71,9
Maquinària i equips mecànics	6,9	7,7	9,2	114,9
Material de transport	6,8	5,1	4,4	55,4
Equipament elèctric, electrònica i òptic	6,3	4,3	4,2	51,8
Fusta i suro	6,2	6,9	22,7	287,5
Metalls i productes metàl·lics	6,1	8,5	4,9	61,2
Cautxú i plàstics	5,8	4,5	7,0	86,5
Altres prod. minerals no metàl·lics	5,7	5,4	11,1	138,5
Energia i aigua	3,4	2,8	8,6	107,7
Ind. manufactureres diverses	2,9	2,8	5,2	65,1
TOTAL	100,0	100,0	8,0	95,0

Font: Caixa Catalunya i Departament de Treball.

D'altra banda, s'ha d'apuntar que la indústria de Girona palesa una important orientació cap a especialitzacions poc dinàmiques, cosa que s'explica per la notable importància que tenen les activitats sectorials més madures des del punt de vista de mercat i de la tecnologia. Concretament, dins el sector secundari tenen un pes específic reduït les anomenada branques de demanda forta i d'intensitat tecnològica alta. En canvi, predominen les branques de demanda mitjana i de demanda feble, que tenen una presència superior a la que tenen en el conjunt del Principat. A la província de Girona les branques industrials caracteritzades per una demanda forta representen un 16% del PIB total del sector (percentatge que en el cas del conjunt de Catalunya es situa en el 21,5%), mentre que les de demanda mitjana un 49% i les de demanda feble un 35%. D'altra banda, les branques d'intensitat tecnològica alta suposen un 6%, per un 30% les d'intensitat tecnològica mitjana i un 64% les d'intensitat tecnològica baixa. Val a dir que es palesa una escassa presència d'especialitats punteres, emergents i de fort creixement, com per exemple les telecomunicacions, l'electrònica, l'aeronàutica. Això,

lògicament, condiona la capacitat de resposta i adaptació de la indústria gironina a les transformacions que experimenten els mercats i la demanda, i l'obliga a competir en unes especialitats d'un elevat grau concurrencial, en les que els preus i els costos laborals són els factors claus.

Malgrat l'anterior, en la dècada dels anys noranta s'ha produït una recomposició de l'estructura industrial gironina, atès que han incrementat la seva rellevància de manera significativa les branques de maquinària i equips mecànics, d'alimentació i begudes, de material de transport i de cautxú i plàstics. Es pot apuntar que al llarg del temps han reduït la seva rellevància branques de demanda feble i d'intensitat tecnològica baixa, com el tèxtil, confecció, cuir i calçat i la fusta i suro, en favor de branques de demanda i d'intensitat tecnològica mitjana, com la maquinària i equips mecànics, el cautxú i plàstics i el material de transport.

Finalment, s'ha de destacar que la indústria gironina és receptora de tecnologia i està especialitzada en la fabricació de productes destinats al consum final, generalment molt estandarditzats però, com s'ha esmentat, poc dinàmics en terme de demanda i de tecnologia. Entre les especialitats que hi predominen destaquen les abocades a la demanda final per a les famílies, com puguin ser, per exemple, els productes alimentaris, els transformats tèxtils, els vehicles de dues rodes, o els taps de suro.

### **II.3. El teixit empresarial**

El teixit empresarial de la indústria de Girona és molt ampli i divers. Predominen les unitats de mitjana i, sobretot, petita dimensió (PIME), principal característica de l'estructura empresarial. Aquestes concentren gairebé el 92% del total dels assalariats segons dades de l'any 2001, destacant les de menys de 50 treballadors, amb el 63,4% dels ocupats. L'empresa gironina presenta un perfil d'un tamany menor al de la mitjana del conjunt de Catalunya, on el pes específic de les PIME i de les firmes de menys de 50 treballadors és deu punts percentuals inferior al de Girona (concretament el 82,8% i el 53,2%, respectivament). A nivell general, es pot apuntar que l'any 2001 les comarques gironines concentraven l'1,2% del total de les 2.005 empreses més grans d'Espanya segons xifra de facturació (amb més de 50 milions d'euros), ocupant el lloc 13è. d'entre les 51 províncies per nombre de firmes, mentre que abraçava el 4,3% del global Catalunya, per darrera de la província de Barcelona

Val a dir, no obstant, que una notable avantatge estratègica i competitiva de la indústria gironina resideix, precisament, en l'existència d'un model basat en una estructura empresarial de PIME de caràcter familiar i d'origen majoritàriament local, fortament arrelada al territori, que

és la que actualment protagonitza el desenvolupament econòmic i la que liderarà el dinamisme futur de l'activitat.

Les empreses industrials més grans de Girona s'ubiquen des del punt de vista sectorial, principalment, en les branques del tèxtil, l'alimentació i el material elèctric. Algunes d'aquestes estan controlades per grups estrangers, que han accelerat la seva penetració en el teixit empresarial gironí en les darreres dècades, seguint, d'alguna manera, les tendències que han tingut lloc a la resta de Catalunya i d'Espanya. No obstant això, la presència forana a Girona no assoleix el pes específic que té en el conjunt de la indústria del Principat. Aquesta és més evident en el cas d'activitats com el paper i arts gràfiques, la química i plàstic i el tèxtil. Cal apuntar, tanmateix, que es denota que les multinacionals estrangeres que van penetrar en la indústria gironina abans dels anys vuitanta han perdut impuls, i que algunes de les que van iniciar la seva activitat posteriorment estan reduint el seu dinamisme.

#### PRINCIPALS EMPRESSES DE GIRONA SEGONS XIFRA D'INGRESSOS. 2001

Empresa	Activitat	Localització	Xifra d'ingressos (milions d'euros)	Ocupació
Trety, SA	Automoció	Maçanet de la Selva	210,00	775
Anglés Textil, SA (Antex)	Tèxtil	Anglés	117,00	441
Frigorífics de l'Empordà, SA (Fridasa)	Alimentació	Figueres	95,01	193
Soler i Palau, SA	Material elèctric	Ripoll	94,80	490
Frigoríficos del Ter, SA	Alimentació	Salt	88,40	205
Embutidos y Jamones Noel, SA	Alimentació	Sant Joan Les Fonts	84,55	362
Hutchinson Palamós, SA	Cautxú i pneumàtics	Palamós	74,80	708
Esteban Espuña, SA	Alimentació	Olot	72,70	342
Batallé Hermanos, SA	Alimentació	Riudarenes	72,70	138
Matsushita Electric España, SA	Electrodomèstics	Celrà	72,29	460
Manufacturas Max Plastic, SA	Plàstic	Ribes de Freser	72,12	420
Induxtra de Suministros Llorella, SA	Alimentació	Banyoles	66,10	56
Noge, SL	Constr. mecàniques	Arbúcies	65,00	77
Acebsa, Aislantes Conductores Esmaltados y Barnices, SA	Material elèctric	Riudellots de la Selva	64,96	101
Bombas Electricas, SA	Material elèctric	Banyoles	63,80	98
Càrniques de Juià, SA	Alimentació	Juià	62,30	80
Industrias Càrnicas Vilaró, SA	Alimentació	Sils	60,90	80
Nylstar, SA	Tèxtil	Blanes	60,22	403
Casademont, SA	Alimentació	Bonmatí	60,00	450
Rousselott Gelatin, SL	Química	Cervià de Ter	60,00	144

Font: Fomento de la Producción (2002).



#### II.4. Els factors productius

En línies generals, es pot apuntar que els trets que caracteritzen la indústria de Girona pel que fa als factors productius venen determinats, lògicament, per l'estructura empresarial que hi predomina, és a dir teixit de PIME de caràcter familiar i majoritàriament local. Al respecte, s'ha d'apuntar, per exemple, que les unitats petites i mitjanes solen operar més en base a l'oportunitat i el curt termini, que no pas d'acord amb criteris de gestió i estratègia, fonamentats en el llarg termini. Val a dir que aquesta deficiència es deriva, així mateix, del fet que la direcció de les empreses està molt concentrada en una persona, la qual desenvolupa moltes funcions a la vegada (comercial, producció, ...) i, en general, manca d'una preparació adequada per executar les tasques associades a una veritable gestió professionalitzada. Aquesta reduïda dimensió de les empreses gironines també implica dificultats en altres camps (exportació, innovació, finançament, formació continua, ...), que limiten la capacitat d'expansió de la indústria en el seu conjunt. Vinculat a això, s'ha d'afegir l'escassa rellevància que té en el sector secundari gironí l'establiment d'aliances o d'acords de col·laboració interempresarials que permetrien la generació d'un entramat de PIME capaç de potenciar importants sinergies.

Relacionat amb l'anterior, es pot apuntar que el caràcter familiar de la PIME gironina atorga una gran importància a la qüestió del canvi generacional, aspecte que determinarà el futur de la indústria. En aquest sentit, s'ha de ressenyar que actualment i per un període d'uns deu anys el teixit empresarial de Girona està i estarà immers en un procés de transformació generacional, en el que es palesen problemes significatius, d'entre els quals destaca la manca de relleu generacional.

Entre altres problemàtiques que també mostra la indústria de Girona en matèria de factors productius s'han de ressenyar les següents:

- Deficiències en els subministraments bàsics de les empreses, sobretot en el camp del subministrament d'energia elèctrica i, en menor mesura, d'aigua.
- Manca de sòl industrial suficient per respondre a les necessitats de les empreses, cosa que es manifesta en una oferta poc adequada a la demanda, ja sigui en quantitat (dispersió de l'oferta pel territori, ...), en qualitat (serveis associats, ...), o en preu.
- Dificultats en infraestructures viàries, atès que tot i la millora de les relatives a les àrees costaneres encara es palesen importants problemes en les comarques de l'interior i en les connexions costa-interior, així com en infraestructures portuàries, com és la manca de ports per a la descàrrega de granel, així com en serveis vinculats, com per exemple serveis logístics. Val a dir, també, que s'evidencien alguns problemes respecte la xarxa

d'autopistes, en tan que poden patir saturacions en certs llocs i resulten relativament cares, pujant els costos de transport de les empreses.

- Estrangulaments pel que fa l'oferta de treballadors en quantitat i en qualitat (especialitats, competències, ..) suficient com per cobrir les necessitats empresarials, sobretot en el segment d'estudis professionals-tècnics i d'oficis (fusters, mecànics, planxistes, ajustadors, carnisers, ...) i en la franja relativa a la població jove.

## II.5. El panorama territorial

Les comarques que tenen un major pes específic sobre la indústria de Girona són el Gironès i la Selva, seguides, a certa distància, de la resta. La comarca del Gironès concentra el 25% de la indústria gironina, mentre que la Selva abraça el 23%. Li segueixen la Garrotxa amb el 15% i el Baix Empordà amb el 13%.

D'altra banda, les comarques que palesen uns majors índexs d'industrialització de la seva economia són la Garrotxa, el Pla de l'Estany i el Ripollès, mentre que l'Alt Empordà, el Baix Empordà i la Cerdanya són les que evidencien uns menors índexs. A la Garrotxa la indústria aporta el 42,6% del PIB total comarcal, percentatge que al Pla de l'Estany es situa en el 36,5% i al Ripollès en el 34,3%. Cal afegir que aquestes tres comarques es caracteritzen per un grau d'especialització industrial de les seves economies superior al del conjunt del Principat. Per contra, a la Cerdanya el sector secundari és responsable només del 9,0% del PIB, mentre que a l'Alt Empordà i al Baix Empordà aporta el 15,3% i el 18,5%, respectivament.

Val a dir que solament la comarca del Baix Empordà palesa una estructura industrial relativament diversificada. La resta de comarques evidencia un relatiu monocultiu industrial pel que fa la seva composició sectorial. Així, a gairebé totes les comarques la primera branca en importància és l'alimentació, begudes i tabac, amb l'excepció del Ripollès i de la Selva, on la principal activitat és el tèxtil, confecció, cuir i calçat, i de la Cerdanya, on la indústria dominant és la fusta i el suro.

### PES ESPECÍFIC DE LES COMARQUES GIRONINES. 2001

Comarques	% sobre el PIB total de l'economia gironina	% sobre el PIB total de la indústria gironina	% de la indústria sobre l'economia comarcal
-----------	---	---	---

Alt Empordà	16,2	11,0	15,3
Baix Empordà	15,8	12,9	18,5
Cerdanya	2,2	0,9	9,0
Garrotxa	7,9	14,9	42,6
Gironès	28,3	25,0	20,0
Pla de l'Estany	3,4	5,5	36,5
Ripollès	4,4	6,6	34,3
Selva	21,7	23,2	24,2
TOTAL	100,0	100,0	22,6

Font: Caixa de Catalunya.

### ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA INDÚSTRIA DE LES COMARQUES GIRONINES. 2001

(% sobre el total de la indústria comarcal)

Comarques	Primera branca en importància	Segona branca en importància	Tercera branca en importància	% de les tres primeres branques sobre total
Alt Empordà	Alimentació, begudes i tabac (27,3%)	Material de transport (11,0%)	Metalls i productes metàl·lics (8,3%)	46,6
Baix Empordà	Alimentació, begudes i tabac (14,9%)	Cautxú i plàstic (14,4%)	Fusta i suro (13,5%)	42,8
Cerdanya	Fusta i suro (18,0%)	Aliments, begudes i tabac (16,4%)	Equipament elèctric, electrònic i òptic (12,7%)	47,1
Garrotxa	Alimentació, begudes i tabac (24,2%)	Cautxú i plàstic (16,1%)	Tèxtil, cuir i calçat (15,8%)	56,1
Gironès	Alimentació, begudes i tabac (20,9%)	Paper i arts gràfiques (14,9%)	Eq. elèctric, electrònic i òptic (9,7%)	45,5
Pla de l'Estany	Alimentació, begudes i tabac (35,1%)	Maq. i equipament mecànic (13,9%)	Metalls i productes metàl·lics (10,4%)	59,4
Ripollès	Tèxtil, cuir i calçat (26,2%)	Alimentació, begudes i tabac (16,0%)	Cautxú i plàstic (14,4%)	56,5
Selva	Tèxtil, cuir i calçat (21,4%)	Alimentació, begudes i tabac (21,0%)	Química (13,2%)	55,6

Font: Caixa Catalunya.

## II.6. El sector exterior

Girona es caracteritza per un grau d'internacionalització de la seva economia important, encara que resulta ser inferior al del conjunt de Catalunya. Es pot apuntar que el volum d'exportacions i d'importacions sobre el global de l'economia de les comarques gironines suposa el 47%. D'altra banda, s'ha d'assenyalar que les vendes a l'exterior contribueixen amb un 27% al PIB total de Girona, percentatge que es situa en el 38% en el cas del global català. En altre sentit, cal destacar que les comarques gironines concentren el 5,8% de les exportacions i el 3,2% de les importacions totals del Principat. Es tracta de pesos específics força constants al llarg del darrers 25 anys i relativament baixos si es té en compte que l'aportació de l'economia i de la indústria de Girona al global de Catalunya és d'un 8,0-8,5% i, a més, que la condició fronterera de les comarques gironines hauria d'implicar, a priori, un major volum d'intercanvis comercials amb l'exterior. Aquesta menor vocació/projecció exportadora de l'economia gironina front la del conjunt català s'explica, en bona part, per que el teixit empresarial i productiu de Girona està integrat, fonamentalment, per agents/activitats locals, amb una presència relativament reduïda de grups multinacionals.

La balança comercial de Girona amb l'exterior presenta un saldo positiu, que l'any 2001 fou d'uns 475.000 milions d'euros, amb una taxa de cobertura d'importacions per exportacions que es situà en el 130%.

En els darrers vint-i-cinc anys s'han produït importants canvis en l'estructura general del comerç exterior. Creix de manera notable el pes específic de les vendes exteriors de les especialitats de paper, de productes agraris sense transformar i dels mobles, mentre que disminueixen la seva rellevància la química, la fusta i suro, el tèxtil i el metall. En l'actualitat, gairebé el 60% de les exportacions de Girona corresponen a productes de les branques de màquines, material elèctric i aparells de so i imatge, d'animals vius i productes del regne animal, de matèries tèxtils i les seves manufactures, i de material de transport. Segons dades de l'any 2001 un 17% de les vendes totals a l'exterior són màquines, material elèctric i aparells de so i imatge, un altre 17% són animals vius i productes del regne animal, un 14% són matèries tèxtils i les seves manufactures i un 11% corresponen a material de transport. Més concretament, dins la balança comercial de la indústria gironina destaquen els aparells elèctrics, el suro, els aparells mecànics, el paper, el cotó i els mobles, especialitats que poden arribar a concentrar més de la meitat de les exportacions totals.

En comparació amb el conjunt de Catalunya, Girona palesa un elevat grau d'especialització exportadora en productes de fusta, suro i les seves manufactures, animals vius i productes del regne animal, i, en menor mesura, de matèries tèxtils i les seves manufactures, pasta de fusta o cel·lulosa, paper, cartró i residus i productes alimentaris, begudes, vinagre i tabac. Val a dir que l'any 2001 Girona concentra el 49% del total de les exportacions de fusta, suro i les seves manufactures de Catalunya, el 32% en el cas dels animals vius i productes del regne animal i el

10% de les matèries tèxtils i les seves manufactures. D'altra banda, abraça el 20,5% del global de les importacions catalanes de fusta, suro i les seves manufactures, i el 10,5% dels animals vius i productes del regne animal. Es tracta de branques de demanda feble i d'intensitat tecnològica baixa. Cal destacar que la balança comercial presenta un saldo especialment positiu en el cas dels capítols de fusta i suro i de pasta de fusta o cel·lulosa, paper, cartró i residus.

**EXPORTACIONS I IMPORTACIONS DE GIRONA. 2001**

Capítols	% sobre exportacions totals	% sobre importacions totals	Saldo (positiu o negatiu)	Grau d'especialització de Girona en relació a Catalunya (% Girona/% Catalunya)	
				Exportacions	Importacions
Màquines, material elèctric i aparells de so i imatge	17,3	12,0	++	80,5	53,3
Animals vius i productes del regne animal	16,9	9,1	+	563,3	375,0
Matèries tèxtils i les seves manufactures	14,1	9,5	+	174,1	131,9
Material de transport	11,4	5,2	-	55,6	45,6
Fusta, suro i les seves manuf.	6,1	4,1	++	860,8	683,3
Prod. Químics i derivats	6,0	15,3	-	47,2	107,7
Prod. alimentaris, begudes, vinagre i tabac	5,9	8,7	-	143,9	181,3
Pasta fusta o cel·lulosa, paper, cartró i residus	5,8	3,6	++	148,7	138,5
Plàstic, cautxú i les seves manufactures	5,1	7,1	-	68,9	114,5
Metalls comuns i manufactures	3,3	9,0	-	70,2	134,3
Prod. del regne vegetal	2,0	5,5	-	105,3	161,8
Manuf. de pedra, guix, ciment, prod. ceràmics i vidre	1,3	1,7	-	86,7	141,7
Altres	4,8	9,2	-	--	--
TOTAL	100,0	100,0	+	--	--

Font: ICEX.

S'ha de destacar que les activitats que palesen una major orientació exportadora són, d'una banda, les relatives a branques de demanda forta i d'intensitat tecnològica elevada, i, de l'altra, les de demanda feble i d'intensitat tecnològica baixa. Així, es pot apuntar que les especialitats de demanda forta són responsables del 23,3% de les exportacions totals de Girona, mentre que solament aporten el 16% del PIB industrial, alhora que les de demanda feble concentren el 54,4% de les vendes a l'exterior i generen el 35,0% de l'activitat productiva. Per contra, les activitats de demanda i intensitat tecnològica mitjana, responsables de gairebé la meitat del PIB industrial, solament representen el 22,3% en terme d'exportacions, palesant una vocació exterior reduïda i una major preferència pel mercat intern.

Pel que fa la destinació de les exportacions, s'ha d'apuntar que més del 80% de les vendes exteriors de la indústria gironina es dirigeixen a la resta de països de la Unió Europea, percentatge que supera la importància que tenen aquests mercats pel global de Catalunya. Dintre de la Unió Europea cal ressenyar especialment França, que absorbeix més d'un terç de les exportacions gironines, seguit, a certa distància, d'Alemanya, Itàlia i Gran Bretanya. El pes específic de França com a mercat resulta notable en branques com les de materials de construcció, productes agroalimentaris i fusta i suro, àmbits caracteritzats per l'escàs dinamisme de la seva demanda i per operar en el marc de mercats locals i d'escàs valor afegit i nivell tecnològic. Tanmateix, hom pensa que la rellevància de França com a consumidor d'articles gironins podria estendre's cap a especialitats més dinàmiques i intensives en tecnologia, especialment si es té en compte les especialitzacions sectorials que palesen regions franceses properes a Girona, com és el cas del Midi-Pyrénées (electrònica i aeronàutica) o, fins i tot, del Languedoc-Roussillon (metall, agroalimentació, ...). Val a dir que les relacions econòmiques amb aquestes regions es podria intensificar per la via del comerç i, també, per la via de les aliances en general (productiva, tecnològica, financera, ...).

A un nivell més microeconòmic, s'ha d'apuntar que l'empresa gironina exportadora tipus presenta un perfil caracteritzat per la petita i mitjana dimensió i per un especial dinamisme. Es tracta, generalment, d'una empresa amb un prestigi internacional significatiu, que ha de competir en els mercats internacionals amb grups multinacionals més grans.

### **III. Propostes d'actuació per a una reflexió**

En els propers anys la indústria gironina haurà de fer front a quatre grans reptes crítics, com són la modificació de l'estructura productiva, l'impuls de la innovació tecnològica, la millora del capital humà i la dinamització de la internacionalització, tot això en un context caracteritzat per la intensificació de la globalització i liberalització econòmica, cosa que suposarà una major

competència internacional. Amb aquest marc de referència, les propostes i les actuacions a endegar han de néixer amb una doble perspectiva. D'una banda, consolidant i fent sostenible el model industrial que hi ha a Girona, cercant la introducció de millores d'una manera progressiva, amb un esperit no rupturista amb el que hi ha, i dins d'un horitzó de llarg termini. I, d'altra part, assolint un enfocament d'unitat territorial, que persegueixi la complementarietat d'una diversitat comarcal, que pot generar sinergies de forma geomètrica, però sense perdre de vista la necessitat de potenciar les especificitats de cada àrea.

D'acord amb la realitat presentada i el panorama previst, hom pot proposar tres grups de mesures encaminades a situar la indústria de Girona en una posició competitiva amb una perspectiva de mitjà termini. Aquestes són les següents:

- 1.- Mesures sectorials, que pretenen incidir en el model industrial bàsic.
- 2.- Mesures horitzontals de tipus general, que cerquen la millora de l'entorn que envolta l'activitat industrial (infraestructures, subministraments, ...).
- 3.- Mesures horitzontals de tipus empresarial, que persegueixen actuar sobre els factors microeconòmics o més vinculats a la pròpia activitat de les empreses (gestió, innovació, capital humà, ...).

La implementació i l'èxit d'aquestes mesures exigeixen la necessitat inexcusable d'assolir el màxim consens a nivell institucional i social. De fet, la comunitat d'interessos i esforços de tots els agents gironins esdevé la premissa bàsica per fer possible que les accions que es duguin a terme aconseguixin els seus objectius.

### **III.1. Mesures sectorials**

- Potenciar la competitivitat del que hi ha i del que està bé, sense perdre de vista la necessitat d'introduir millores en el model industrial gironí amb una perspectiva de llarg termini. La indústria de Girona ha tingut en els darrers anys una evolució força positiva i disposa d'un prestigi notable a nivell d'Espanya i en els mercats internacionals, però cal impulsar el canvi cap a un estadi superior, responnent als nous reptes que plantegen, en general, la globalització econòmica i les transformacions tecnològiques i organitzatives. Aquest nou estadi reclama una major atenció a aspectes d'oferta de caire més microeconòmic (qualitat, valor afegit, tecnologia, flexibilitat, servei, productivitat, ....), superant la tradicional relació competitivitat-preu.
- Dinamitzar els clusters i les sinergies interempresarials, intersectorials i interterritorials (elaborats càrnis-maquinària alimentació, automoció-carrosseria-motocicleta, ceràmica-

turisme-construcció, ...). Cal anar a un model d' *especialització diversificada*, en el que les comarques gironines puguin potenciar les seves especialitzacions sectorials sobre la base de la complementarietat intra i, sobretot, intercomarcals. S'ha de potenciar al màxim la capacitat de desenvolupament endogen que té la indústria de Girona.

- Impulsar nous sectors vinculats a activitats existents o bé relativament properes des del punt de vista productiu, sobre la base de cercar un model industrial sostenible per a Girona. Cal pensar en sectors emergents d'intensitat tecnològica avançada i que aportin valor afegit (biotecnologia, aeronàutica, electrònica, logística, serveis a empreses, ...), però sense perdre de vista els més tradicionals que ja existeixen (suro, agroalimentació, ceràmica, maquinària, ...).

### III.2. Mesures horitzontals de tipus general

- Millorar les connexions viàries intracomarcals, especialment a/amb les de l'interior (Ripollès, Garrotxa, ...), impulsant, al mateix temps, les connexions entre Girona i l'exterior, sobretot l'autopista. Tampoc es pot oblidar la necessitat de donar resposta als requeriments d'un port proper de càrrega i descàrrega per a les comarques gironines.
- Facilitar sòl industrial en bones condicions de preu i de qualitat, tractant d'ordenar, en la mesura del possible, la proliferació de petits polígons repartits pel territori.
- Acabar amb les deficiències dels subministraments, especialment de l'energia elèctrica. Paral·lelament, cal atendre amb especial cura la resposta que a nivell estatal es donarà a les mancances hídriques a través del projecte de transvasament de l'Ebre o d'altres solucions, com el traspàs del Roïna.
- Avaluar les possibilitats que ofereix el TAV, com a via de connexió amb la resta de Catalunya i Espanya i, també, amb la resta d'Europa i, més concretament, amb França. En aquest sentit, cal tenir present que el TAV planteja amenaces i oportunitats, ja que apropa territoris, mercats i competidors, posant en relleu la dependència i els riscos, així com les possibilitats, vers a Barcelona i el sud de França (atracció d'inversions i població, demanda i concurrents pels productes gironins, ...).
- Potenciar la branca dels serveis empresarials, com a suport a l'activitat industrial. Girona palesa en l'actualitat una notable expansió de l'oferta de serveis a empreses en general (casos, per exemple, de Girona ciutat i de Figueres), però encara pateix d'una escassa oferta de serveis empresarials avançats que respongui a les necessitats industrials



(logística, recerca i desenvolupament, consultoria especialitzada, ...), les quals solen ser cobertes per serveis subministrats des de Barcelona.

### III.3. Mesures horitzontals de tipus empresarial

- Millorar les condicions del teixit de les PIME en general, mitjançant la millora de l'entorn i l'actuació en àmbits més microempresarials. Entre altres, s'ha de:
  - Potenciar el dimensionament del teixit empresarial gironí, a través de fusions, aliances, ...(intra i intersectorials), per tal de millorar la competitivitat de les empreses (productivitat, economies d'escala, costos, ...) i de dinamitzar "empreses motors" que puguin ser pols de desenvolupament sectorial.
  - Cercar sinergies interempresarials i intersectorials, superant l'aversion a la cooperació i a la col·laboració, mitjançant l'agrupació d'empreses (proveïdors-clients, concurrència-complementarietat, ...), les quals poden servir per ampliar la cartera de comandes, per internacionalitzar-se, per innovar, per complementar processos productius, ....
  - Instrumentar estructures de suport global a les PIME, en certs casos per la via dels serveis comuns o compartits.
  - Fomentar entre les empreses la necessitat de que impulsin estratègies de mitjà i llarg termini, capaces de fer front al futur, tractant que l'activitat diària es basi en la gestió i planificació més que en l'oportunitat i la improvisació.
  
- Recolzar l'empresa familiar, potenciant la seva eficiència (gestió, professionalització, productivitat, formació, ...). Entre les qüestions a les que cal fer front es pot apuntar:
  - la professionalització de la gestió, en la mesura que l'emprenedor que moltes vegades comanda l'empresa ha de deixar pas al directiu professional i convertir-se en estrateg;
  - la necessitat d'instrumentar mecanismes que ajudin a facilitar el procés de canvi generacional, en el qual tenen un important paper a jugar les administracions públiques.
  
- Potenciar la innovació, tant en àmbits punters des del punt de vista tecnològic (automoció, electrònica, ...) com en camps més tradicionals arrelats a les comarques (metall, agroalimentació, suro, ...). En aquesta línia, cal facilitar la connexió entre el món de l'empresa i la universitat, arbitrants mecanismes que potenciïn i facilitin, d'una banda, la transferència tecnològica i, de l'altra, el suport en el desenvolupament de les activitats innovadores de les empreses. Relacionat amb això, es pot plantejar la dinamització d'un sistema de recerca i desenvolupament gironí estructurat sobre una

xarxa de petits centres d'innovació sectorials repartits territorialment, d'acord amb les especialitzacions sectorials de cada àrea, que neixin de la iniciativa empresarial recolzada pel sector públic.

- Afrontar els greus problemes que palesa Girona pel que fa l'oferta de capital humà en quantitat i qualitat, especialment en l'àmbit professional de grau intermedi i entre la població jove (prestigiar les professions, dinamitzar el treball industrial entre la joventut, incorporar la dona, facilitar la immigració selectiva, ...). Des d'un punt de vista més qualitatiu, és necessari que el capital humà disposi d'una bona preparació en termes de qualificació i en termes de competències transversals (flexibilitat, polivalència, ....), cosa que reclama, també, una estructura d'oferta de formació continua adequada i que doni resposta a les necessitats empresarials.
- Impulsar la internacionalització de la indústria, potenciant la vocació exportadora de les empreses i millorant la imatge externa de "marca Girona" en els productes manufacturats, a partir de projectes emblemàtics i notoris (per exemple "Gi-Quality"). En aquest sentit, s'ha de:
  - Dinamitzar les empreses per a que augmentin la seva atenció pel sud i centre de França, i no solament per la resta de Catalunya i d'Espanya. Al respecte, cal impulsar un canvi de mentalitat generalitzat, atès que les bones comunicacions i les millores previstes amplien l'àrea d'influència de les empreses gironines cap al nord. Val a dir, a més, que Girona pot tenir un important paper dins del context del Mediterrani i com a pont entre la Catalunya nord i la Catalunya sud.
  - Posar en marxa instruments que ajudin les PIME a exportar (finançament, informació, assessorament, ...), amb una especial atenció per la cooperació interempresarial (consorcis, grups ...).
- Instrumentar mecanismes que fomentin i difonguin les avantatges d'invertir a Girona, per tal d'atraure iniciatives, inversions i coneixement d'altres indrets, aspecte poc potenciat fins el moment. Al respecte, és necessari definir el perfil del què es vol, responent al model de futur que interessa a la indústria gironina.

**Àngel Hermosilla**

**MESURES PER POTENCIAR LA COMPETITIVITAT  
DE LA INDÚSTRIA DE GIRONA A MITJÀ TERMINI**

<b>Mesures sectorials</b>
Potenciar la competitivitat del que hi i del que està bé, introduint millores en el model industrial amb una perspectiva de llarg termini: Canvi cap a un estadi superior (qualitat, valor afegit, ...).
Dinamitzar els clusters i les sinergies interempresarials, intersectorials i interterritorials: Model d'"especialització diversificada".
Impulsar nous sectors vinculats a activitats existents o bé relativament properes des del punt de vista productiu (sectors emergents) : Model industrial sostenible.
<b>Mesures horitzontals de tipus general</b>
Millorar les connexions viàries intracomarcals, especialment a/amb les de l'interior, així com respondre a la necessitat d'un port marítim.
Ordenar l'oferta de sòl industrial en bones condicions de preu i qualitat.
Acabar amb les deficiències dels subministraments, especialment de l'energia elèctrica.
Avaluar les possibilitats que ofereix el TAV i, també, les amenaces: Connexió amb la resta de Catalunya i Espanya i amb la resta d'Europa i, concretament, amb França.
Potenciar els serveis empresarials avançats per respondre a les necessitats industrials (logística, recerca i desenvolupament, consultoria especialitzada, ...).
<b>Mesures horitzontals de tipus empresarial</b>
Millorar les condicions del teixit de PIME en general: dimensionament de les empreses, sinergies interempresarials, estructures de suport, i estratègies de mitjà i llarg termini.
Recolzar l'empresa familiar, potenciant la seva eficiència: professionalització de la gestió i ajuda al procés de canvi generacional.
Potenciar la innovació, en àmbits tecnològicament punters i en camps tradicionals: connexió universitat-empresa, i creació d'un sistema de recerca i desenvolupament de petits centres especialitzats repartits pel territori.
Respondre als problemes de capital humà, en quantitat i qualitat (qualificacions i competències), especialment en l'àmbit professional intermedi i entre la joventut.
Impulsar la internacionalització de la indústria: vocació exportadora de les empreses, imatge externa de Girona, major atenció pel sud i centre de França, i instruments d'ajuda a l'exportació per a PIME.
Instrumentar mecanismes per impulsar les avantatges d'atracció de Girona: iniciatives, inversions i coneixements.

## COMERÇ INTERIOR I SERVEIS EMPRESARIALS A LES COMARQUES GIRONINES

---

### I. Introducció i plantejament metodològic

L'objectiu del present capítol és proposar accions que millorin les possibilitats futures de dos sectors claus de l'economia de les comarques gironines, el comerç interior i els serveis a les empreses (SEMP), en un horitzó de mitjà i llarg termini, que genèricament podríem situar cap el 2010. Per tal de satisfer aquest objectiu, el capítol desplega una determinada metodologia d'anàlisi i prospecció de tipus qualitatiu que se centra en quatre elements centrals: punts forts o forteses competitives, punts febles o febleses competitives, amenaces i oportunitats. En la present anàlisi cal entendre els termes anteriors segons la següent accepció:

- Fortalesa competitiva: qualsevol recurs o capacitat que el territori disposa per a assolir els seus objectius
- Oportunitat: qualsevol situació favorable en l'entorn del territori
- Feblesa competitiva: qualsevol limitació o menor capacitat que el territori pateix per assolir els seus objectius
- Amenaça: qualsevol situació potencialment no favorable que pot complicar que el territori assoleixi els seus objectius

Aquesta distinció afavoreix la distinció entre els atributs interns al territori i els externs. Així, les forteses i febleses es consideren atributs propis del territori, mentre que les amenaces i oportunitats emanen de l'entorn. Així s'entén que l'acció des del territori parteix de l'àmbit intern i aprofita l'entorn, tot i que evidentment el territori disposa, en major o menor mesura, de capacitat per modificar aquest entorn.

Entre els diferents avantatges d'aquest mètode cal destacar que permet una orientació pràctica del curs d'acció a seguir. És possible establir el següent lligam general entre l'acció i les forteses, oportunitats, febleses i amenaces detectades:

- Construir l'acció sobre la base de les forteses
- Eliminar (o reduir) les febleses
- Explotar les oportunitats
- Mitigar els efectes de les amenaces

Per tal de fer operatiu l'anàlisi, el present treball d'estudi i prospecció s'ha estructurat en les següents etapes:

1. Primer s'ha realitzat una **“radiografia” de la situació actual i de l'evolució dels sectors distribució comercial i serveis empresarials**, per tal de situar la seva trajectòria durant els últims temps i la seva importància en el conjunt de l'economia de les comarques gironines.
2. Partint de la situació anterior, més altre informació de tipus qualitatiu recollida, és factible fer una **identificació de les fortaleeses i les febleses competitives d'ambdós sectors**.
3. Ara es planteja la dificultat de **derivar les oportunitat i les amenaces sectorials**. Tot i que existeixen altres opcions, una forma especialment idònia per tal d'acabar generant recomanacions fetes des de l'àmbit territorial gironí, és realitzar un creuament entre certes tendències, que afecten al territori i als sectors comerç interior i serveis empresarials de forma general, i les fortaleeses i amenaces detectades en el punt anterior. Així, per exemple, la combinació d'una determinada tendència amb una fortaleesa generarà una oportunitat. A l'inrevés, aquesta tendència sumada a una determinada debilitat provocarà una amenaça.
4. Finalment, el **plantejament de propostes d'actuació** respondrà a l'intent de potenciar les oportunitats i les fortaleeses i reduir les amenaces i les febleses.

Tot i que aquestes etapes segueixen una trajectòria de realització seqüencial, en el text que segueix a continuació s'ha preferit per una agrupació de la informació més convencional, de tipus temàtic. En un primer apartat es presenta la informació que es correspon a l'etapa 1, és a dir, l'evolució i situació dels sectors a estudi. En un segon apartat es detallen les tendències generals que es consideren rellevants pel que fa als sectors i al territori. Seguidament, en un tercer apartat, s'identifiquen les fortaleeses, les febleses, les oportunitats i les amenaces. Finalment, en un quart apartat, es fa un seguit de propostes d'actuació.

## II. Evolució recent i situació actual del sector serveis

### *Les comarques gironines: creixement gràcies als serveis*

Des del 1997 les comarques gironines (l'Alt Empordà, el Baix Empordà, la Cerdanya, la Garrotxa, el Gironès, el Pla de l'Estany, el Ripollès i la Selva), han assolit un creixement

econòmic notable. Concretament, les comarques de l'anomenat eix gironí (l'Alt Empordà, el Baix Empordà, el Gironès, el Pla de l'Estany i la Selva) van créixer un 3,9% de mitjana anual, per sobre del 3,6% del conjunt de Catalunya. Comparativament, els serveis gironins han esdevingut els més dinàmics de Catalunya en avançar la dècada dels 90. Els serveis van créixer a l'eix gironí un 4,2% de mitjana anual en el període 1999-2001, set dècimes percentuals per sobre del conjunt català i superant la resta d'agrupacions comarcals habitualment considerades.

**Taula 1: Evolució del PIB per agrupacions territorials i sectors. 1999-2001.**

Taxes de variació interanual reals

	Sector primari	Indústria	Construcció	Serveis	Total
Eix metropolità de Barcelona	0,7	2,9	5,4	3,4	3,3
<b>Eix gironí(*)</b>	<b>-1,5</b>	<b>2,9</b>	<b>5,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>
Comarques centrals	-2,2	2,2	6,2	3,4	3,0
Camp de Tarragona	-2,5	2,4	5,9	4,1	3,5
Terres de l'Ebre	-4,8	6,2	6,3	3,8	4,7
Pla de Lleida	-1,1	2,4	4,3	3,1	2,6
<b>Comarques de Muntanya (*)</b>	<b>-2,3</b>	<b>5,3</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>
<b>Resta de Comarques (*)</b>	<b>-2,7</b>	<b>3,2</b>	<b>4,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>
Catalunya	-1,9	3,0	5,4	3,5	3,4

Nota: (\*) Les comarques de la província de Girona estan distribuïdes de la següent manera: l'Eix Gironí inclou les comarques de l'Alt Empordà, el Baix Empordà, el Gironès, el Pla de l'Estany i la Selva. A les Comarques de Muntanya trobem la Cerdanya (les altres comarques, no gironines, que formen aquesta demarcació són l'Alt Urgell, l'Alta Ribagorça, el Pallars Jussà, el Pallars Sobirà i la Val d'Aran). Les Comarques Centrals inclouen, entre d'altres no gironines, la Garrotxa i el Ripollès.

Font: Caixa de Catalunya (2002)

Aquest bon comportament és degut en gran part a la important contribució del sector serveis. Així, el 2001, el sector terciari va augmentar a ritmes superiors al del conjunt de l'economia en totes les comarques gironines, al temps que era el sector amb major aportació, de lluny, a l'augment del PIB comarcal. Una visió similar s'obté quan es revisa l'evolució de l'ocupació. Entre el 1991 i el 2001 l'ocupació sectorial a les comarques gironines mostra un important retrocés en el primari i la indústria, i un important creixement en la construcció i, amb major

intensitat, en els serveis. Durant el període 1991-2001, el nombre de persones ocupades al terciari augmenta un 56%, un avenç només superat a Catalunya per les comarques de Tarragona.

**Taula 2: Creixement del PIB comarcal i contribució dels serveis. 2001.**

	% variació interanual real del PIB	% variació interanual real dels serveis	% de contribució al creixement del PIB dels serveis	% de contribució al creixement del PIB de la resta de sectors
<i>Alt Empordà</i>	2,6	3,5	2,5	0,0
<i>Baix Empordà</i>	2,8	3,6	2,5	0,3
<i>Cerdanya</i>	3,1	3,6	2,4	0,7
<i>Garrotxa</i>	2,7	3,5	1,6	1,1
<i>Gironès</i>	2,6	3,1	2,1	0,5
<i>Pla de l'Estany</i>	2,5	3,6	1,8	0,7
<i>Ripollès</i>	1,9	3,4	1,6	0,4
<i>Selva</i>	3,3	3,5	2,2	1,1
<i>Girona</i>	2,8	3,4	2,2	0,6

Font: Caixa de Catalunya (2002) i elaboració pròpia

### ***Estructura dels serveis gironins: turisme i comerç al capdavant***

L'important dinamisme dels serveis ha conduït a que el pes del terciari en l'economia gironina sigui molt notable. L'any 2001, l'Alt i el Baix Empordà superen el 70% de l'economia dedicat als serveis, i el Gironès està tot just per sota d'aquest llindar. En conjunt, cinc de les vuit comarques superen la mitjana catalana. Queden per sota el Ripollès, la Garrotxa i el Pla de l'Estany.

Quan s'analitza l'especialització sectorial al terciari el tòpic de la importància del turisme a les comarques gironines queda parcialment contrarestat pel pes significatiu del comerç i la reparació. Així, efectivament les comarques de muntanya i costaneres (l'Alt Empordà, el Baix Empordà, la Cerdanya, la Garrotxa, el Ripollès i la Selva) mostren una especialització turística significativament superior al conjunt català. Tanmateix, sorprèn el fet que a totes les comarques gironines el pes del comerç i reparació és superior a la mitjana de Catalunya. Estem, doncs, front unes comarques amb una elevada especialització en la distribució. Cal destacar la importància del binomi comerç/reparació al Pla de l'Estany, la Garrotxa i el Ripollès, tres comarques en les quals el pes d'aquests sectors supera en aproximadament 10 punts percentuals la mitjana catalana. El tercer àmbit sectorial on l'especialització gironina és més elevada que al conjunt del país és al sector d'administracions públiques, sanitat i ensenyament.

**Taula 3: estructura del PIB de serveis a Girona i Catalunya. 2001.\***

En percentatges sobre el total comarcal

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Alt Empordà	<b>25,2</b>	<b>25,0</b>	7,9	2,0	17,9	16,1	6,0
Baix Empordà	<b>24,6</b>	<b>30,4</b>	6,3	1,7	15,7	14,5	<b>7,0</b>
Cerdanya	<b>20,4</b>	<b>29,8</b>	10,2	1,5	14,6	16,7	6,7
Garrotxa	<b>28,2</b>	<b>15,1</b>	7,5	2,5	14,6	<b>23,7</b>	<b>8,4</b>
Gironès	19,9	9,0	<b>13,9</b>	<b>2,6</b>	23,2	<b>25,9</b>	5,4
Pla de l'Estany	<b>28,4</b>	<b>12,3</b>	7,3	2,4	19,3	<b>23,8</b>	6,5
Ripollès	<b>26,0</b>	<b>21,1</b>	7,1	1,9	13,4	<b>25,2</b>	5,4
Selva	19,7	<b>41,3</b>	8,6	1,3	11,6	12,3	5,2
Catalunya	19,9	11,9	13,5	2,5	24,5	20,8	6,9

(1) Comerç i reparació. (2) Hoteleria. (3) Transports i comunicacions. (4) intermediació financera. (5) Immobiliàries i serveis a empreses. (6) AA.PP, sanitat i ensenyament privat i públic. (7) Altres activitats socials i serveis.

Nota: \* En negreta els registres superiors a la mitjana catalana.

Font: Caixa Catalunya (2002)

Totes aquestes dades, que tracten d'esquematzat l'evolució i estructura dels serveis, justifiquen centrar el present estudi en la distribució comercial, clarament la primera especialització de serveis d'unes comarques de per sí força terciaritzades. Tanmateix, a banda s'incorporarà a l'anàlisi la reflexió sobre aquells serveis més vinculats a l'activitat empresarial, atenent especialment al seu efecte indirecte sobre el conjunt de l'activitat econòmica més innovador.

### ***Una breu radiografia del comerç interior a les comarques gironines***

Tal com s'ha comentat anteriorment, el pes del sector comercial i reparació és molt significatiu a les comarques de Girona. L'any 2001 les comarques gironines disposaven de 17.431 establiments de comerç minorista que sumaven un total de 1.785.751 m<sup>2</sup>, respectivament el 11,9% i el 11,5% del total de Catalunya. Aquesta alta oferta comercial es posa encara més de manifest quan es considera que a les comarques de Girona la densitat d'establiments comercials, expressada com a establiments per habitant, és un 31% superior a la mitjana catalana, i un 26% més gran pel que fa a la superfície comercial per càpita.



Pel que fa a l'estructura del sector per tipologia d'establiments es constata que, a grans trets, la de les comarques gironines no difereix substancialment de la del conjunt de Catalunya. La distribució del nombre d'establiments per categoria és pràcticament idèntica en ambdós casos: per sobre del 90% dels establiments es dediquen al comerç tradicional i la resta a altres fórmules comercials. La situació difereix lleugerament quan es consideren les superfícies comercials dedicades a cada tipus d'establiment. Tot i que els dos grans grups –comerç tradicional i altres fórmules de comerç– tenen la mateixa importància a les comarques gironines i a Catalunya, les modalitats de grans magatzems i d'hipermercats tenen un major pes en la mitjana catalana que en el cas gironí. Així mateix, la dimensió mitjana de gran magatzem i hipermercat en el cas català és sensiblement més gran que en el gironí. Per tant, sembla que no existeixen dificultats específicament gironines pel que fa a l'equilibri entre comerç tradicional i altres formes de comerç.

**Taula 4: tipologia d'activitat comercial minorista a comarques gironines i Catalunya. 2001**

Nombre d'establiments i superfície comercial (m<sup>2</sup>)

	Nombre	Comarques gironines				Catalunya				
		% sobre el total de Girona	Superfície	% sobre el total de Girona	Superfície mitjana	% sobre el total de Catalunya	Superfície	% sobre el total de Catalunya	Superfície mitjana	
Total comerç tradicional	16.166	92.74	1.578.233	88.38	98	137.588	94.11	13.634.814	87.89	99
Comerç tradicional d'alimentació	6.875	39.44	424.653	23.78	62	56.267	38.49	3.238.764	20.88	58
Comerç tradicional de no alimentació	9.291	53.30	1.153.580	64.60	124	81.321	55.63	10.396.050	67.01	128
Vestit i calçat	2.358	13.53	176.687	9.89	75	21.538	14.73	1.651.602	10.65	77
Llar	2.179	12.50	390.933	21.89	179	18.388	12.58	4.022.825	25.93	219
Altres	4.754	27.27	585.960	32.81	123	41.395	28.32	4.721.623	30.43	114
Total comerç mixt i altres	1.265	7.26	207.519	11.62	164	8.605	5.89	1.879.350	12.11	218
Grans magatzems	2	0.01	6.800	0.38	3.400	28	0.02	312.441	2.01	11.159
Hipermercats	8	0.05	45.400	2.54	5.675	67	0.05	649.399	4.19	9.693
Magatzems populars	30	0.17	21.450	1.20	715	431	0.29	284.373	1.83	660
Altres	1225	7.03	133.869	7.50	109	8.079	5.53	633.137	4.08	78
Total comerç minorista	17.431	100	1.785.751	100	102	146.193	100	15.514.165	100	106

FONT: "la Caixa" (2002) i elaboració pròpia

Aquesta consideració no implica que l'actual situació s'hagi de valorar com a definitiva ni garantida en el mig termini ja que s'aprecia en l'evolució recent del comerç minorista el fort creixement del sector a les comarques gironines. Entre el 1996 i el 2001, la taxa de variació del nombre d'establiments va més que duplicar la del conjunt de Catalunya (13,5% front el 6,5%). Pel que fa a la superfície comercial, l'augment també ha estat més gran a les comarques gironines que a Catalunya en el seu conjunt: entre 1995 i 2000 la superfície va augmentar un 20% a Girona, a comparar amb el 17% de Catalunya. La combinació d'aquestes dues dades (elevat pes del sector comercial i creixement en acceleració) ha provocat que en determinades

anàlisis es conclouï una situació d'incipient saturació comercial i, fins i tot, d'alerta sobre la salut del model de comerç tradicional. Aquesta valoració rep un cert aval en considerar que, tot i l'augment d'establiments i superfície comercial, entre el 1991 i el 2001 el nombre d'ocupats en el sector de comerç cau lleugerament, en benefici d'altres sectors del terciari.

En definitiva, el patró de creixement del sector en els darrers anys, posat de relleu per les dades anteriors, mostra dos importants biaixos que se solen considerar negatius. En primer lloc, la superfície total i el nombre d'establiments de les comarques de Girona pot haver arribat a nivells a vegades valorats com a excessius, especialment si es prenen en consideració les demandes de determinats municipis de nous establiments i superfícies comercials, cosa que anticipa que el procés de creixement encara no està estabilitzat. Un segon biaix, aquest de tipus qualitatiu, és cap un determinat tipus d'establiment i de localització: les grans i mitjanes superfícies situades en zones perifèriques dels nuclis urbans.

### ***Els serveis empresarials a les comarques gironines***

Els serveis a les empreses formen part dels anomenats serveis destinats a la producció, és a dir, aquells que s'incorporen als processos productius, no essent conceptualment gaire diferents d'altres materials que també s'incorporaran al procés productiu. Concretament, els SEMP són aquelles activitats reals (no financeres) que influeixen directament en la competitivitat de les empreses mitjançant la seva utilització com a inputs intermedis en la cadena de valor. Els SEMP són rellevants per a la competitivitat empresarial perquè faciliten guanys en qualitat i innovació (de producte, de procés, de mercat, organitzativa,...) entre proveïdor, client i servei.<sup>1</sup>

El detall de les activitats que s'han de considerar als SEMP varien segons autors i fonts estadístiques. A efectes del present estudi es partirà de la consideració de cinc grans grups de serveis, que es pot considerar com a generalment acceptada: consultoria (consultors, auditors, estudis de mercat,...); serveis logístics i operacionals (missatgeria, ETT, transitaris,...); serveis tècnics (enginyeries, estudis de disseny,...); publicitat i imatge (agències publicitàries, centrals de compra,...); i, finalment, serveis informàtics.

Un cop definits els SEMP, hom es pot plantejar diferents preguntes claus: en quina posició es troben les comarques de Girona pel que fa als SEMP? Estan ben dotades d'aquests serveis claus per la competitivitat territorial en el seu conjunt? S'adapta l'oferta de SEMP a les necessitats actuals? I a les de mitjà termini? Desgraciadament, la resposta a aquestes qüestions només es pot buscar molt parcialment en les fonts estadístiques habituals, ja que la

---

<sup>1</sup> És important clarificar que els SEMP no integren una sèrie de serveis que tot i ser adreçats a la producció no tenen una orientació clara cap a la qualitat i la innovació, com serien els serveis financers i els anomenats serveis mixts (transport, comunicacions, etc.).

disponibilitat de dades actualitzades i detallades sobre els serveis en general, i encara més els SEMP, és relativament limitada.

En primera aproximació, cal recordar que el gruix dels SEMP espanyols es localitzen en només dues comunitats autònomes, Madrid (que concentrava el 30% de l'ocupació del sector el 1996) i Catalunya (24% dels empleats del sector). Dins de Catalunya, el 61,9% de les empreses dedicades als SEMP s'ubicava a Barcelona ciutat l'any 2002 i un 26,6% a la resta de la regió metropolitana de Barcelona. La resta de Catalunya només disposava d'un 11,5% del total de firmes de SEMP.

Una visió una mica més afinada s'obté de considerar el sector de serveis a les empreses <sup>2</sup> dins del sector terciari. L'any 2000, les comarques de Girona disposaven del 10,2% dels establiments de serveis de Catalunya (sense incloure el comerç al detall). Pel contrari, els establiments de serveis a les empreses de Girona només eren el 7,3% del total català. Tot i que aquesta dada aïllada no permet fonamentar cap conclusió definitiva, sí que apunta a un nivell d'oferta possiblement millorable. Tot i això cal tenir present certes excepcions comarcals notables. Així, quan es considera la importància dels SEMP en el conjunt d'establiments comarcals, i es compara amb la mitjana catalana, s'observa la major concentració al Gironès, i, a distància a la Garrotxa i a l'Alt Empordà, tres comarques que superen la mitjana de Catalunya. El cas del Gironès és remarcable perquè és la segona comarca catalana amb major proporció d'establiments SEMP, només per darrera del Barcelonès.

#### Taula 5: establiment de serveis empresarials a Girona i Catalunya. 2000\*

En nombre d'establiments i % sobre el total d'establiments comarcal

	Nombre	%
Alt Empordà	347	<b>6,4</b>
Baix Empordà	239	5,1
Cerdanya	43	4,5
Garrotxa	116	<b>6,8</b>
Gironès	714	<b>12,4</b>
Pla de l'Estany	64	<b>6,9</b>
Ripollès	42	4,3
Selva	201	4,3
Catalunya	24.145	5,9

Nota: \* En negreta els registres superiors a la mitjana catalana.

Font: IDESCAT i elaboració pròpia.

<sup>2</sup> La definició estadística d'aquesta sèrie varia respecte la presentada en el paràgraf anterior. Tanmateix, les conclusions que de la seva evolució es poden extreure apunten en el mateix sentit.

Aquesta pauta de localització s'explica habitualment per la combinació de tres factors. Primer, els serveis requereixen de la proximitat per desenvolupar-se. En el cas del SEMP, que necessiten contacte freqüent i intens entre client i proveïdor, aquest factor encara pren més importància. En segon lloc, les pautes de localització es poden vincular estretament a les seues centrals de grans empreses i de les administracions públiques, ja que la concentració de les funcions claus de comandament i control de les empreses i administracions en les grans ciutats comporta la prestació dels SEMP en la seva proximitat. I, en tercer lloc, els SEMP es beneficien de factors urbans com ara mà d'obra qualificada, infraestructures avançades i disponibilitat de coneixement. Aquests factors es vinculen habitualment a una escala urbana o metropolitana gran.

Tanmateix, cal concloure, a manca de dades més desagregades, que aquests determinants poden explicar només fins a un punt l'excés de concentració de SEMP en la regió metropolitana de Barcelona i que, potser, les comarques gironines, amb l'excepció comentada del Gironès, s'estan trobant amb un cert desajust entre oferta i demanda de SEMP. Aquesta conclusió s'ha vist validada per la informació qualitativa recollida al llarg del projecte.

### ***La importància dels serveis empresarials en una economia del coneixement***

Quedar-se en la mera descripció estadística del sector emmascara el seu paper central en la transició de l'economia gironina cap a una nova economia del coneixement. Així, cal tenir presents alguns elements centrals d'aquests importants paper dels SEMP:

1. Els SEMP permeten millorar la productivitat de les empreses que els contracten, ja que mitjançant l'externalització augmenta la divisió del treball i l'especialització (de l'empresa de serveis en el seu camp i de l'empresa subcontractant en aquelles activitats que constitueixen el seu nucli essencial d'activitat).
2. Els SEMP es dediquen a activitats de generació de coneixements en camps claus per la competitivitat empresarial (internacionalització, innovació, formació, noves tecnologies,...)
3. Els SEMP acaben jugant un paper pràcticament infraestructural, ja que actuen interrelacionant sabers-fers i nous coneixements entre sectors industrials diversos i, de fet, relacionant entre si les empreses i establint relacions dinàmiques entre elles.
4. Els SEMP tenen, per les seves característiques, un efecte directe sobre la creació d'ocupació (normalment altament qualificat i ben remunerat, a diferència d'altres

serveis) i la seva important participació en l'augment de la producció (ja que són activitats d'alt valor afegit que contribueixen significativament al creixement del producte).

5. Finalment, els SEMP faciliten el trànsit d'una societat industrial a una societat del coneixement, ja que actuen en pràcticament tots els àmbits rellevants d'aquesta transició.

Aquesta darrera característica dels SEMP és clau pel que fa a l'objecte del present estudi i cal detenir-se una mica en ella. És possible entendre millor la seva importància per l'economia gironina quan es consideren les diferències generals entre una societat industrial tradicional, un model del qual l'economia gironina es comença a allunyar, i una economia del coneixement (o postindustrial o informacional, com a vegades també es presenten), a la qual les comarques gironines aspiren.

**Taula 6: comparativa de la societat industrial tradicional i la societat del coneixement**

	Societat industrial	Societat del coneixement
Organització de la producció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producció rígida</li> <li>• Cadenes de muntatge llargues</li> <li>• Organització jeràrquica</li> <li>• Pocs serveis intermedis</li> <li>• Integració vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producció flexible</li> <li>• Cadenes de muntatge llargues</li> <li>• Organització flexible i en xarxa</li> <li>• Molts serveis intermedis</li> <li>• Subcontractació i externalització</li> </ul>
Factors de producció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomini del capital sobre el treball</li> <li>• Treball estàndard monòton</li> <li>• Processos d'informació sobre paper</li> <li>• Nivell de qualificació baix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predomini del treball qualificat i de la creativitat i el coneixement</li> <li>• Treball estàndard automatitzat</li> <li>• Processos d'informació sobre TIC</li> <li>• Nivell de qualificació alt</li> </ul>
Productes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consum de masses</li> <li>• Estandarització i venda massiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciació de productes</li> <li>• Personalització i acostament al client</li> </ul>
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximització de beneficis mitjançant la minimització de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximització de beneficis mitjançant la maximització de la qualitat</li> </ul>
Competència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El preu com a element bàsic</li> <li>• Competència pura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als preus s'associen valoracions sobre la qualitat, els serveis, l'adaptació a les necessitats, etc.</li> <li>• Lògica de col·laboració conjuntament amb la lògica competitiva</li> </ul>
Mercats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercats estables</li> <li>• Mercats homogenis</li> <li>• Mercats nacionals</li> <li>• Domini de les grans empreses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercats turbulents i inestables</li> <li>• Mercats segmentats</li> <li>• Mercats internacionals</li> <li>• Domini de grans grups però amb amplis nínxols</li> </ul>

---

Localització	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentració en grans àrees industrials</li> <li>• Proximitat als factors de producció</li> </ul>	<p style="text-align: right;">per a les pimes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentració a les grans ciutats</li> <li>• Proximitat al client i al treball qualificat</li> <li>• Multilocalització</li> </ul>
--------------	--	---

---

Font: IDEPA (2002) i elaboració pròpia.

La incidència dels SEMP en pràcticament tots els àmbits és clau, com es pot comprovar que els SEMP actuen en tots aquests àmbits. Els SEMP acaben essent un factor territorial clau que ajudarà a configurar aquelles avantatges competitives territorials que fan que un espai físic determinat no sigui substituïble per una altre.

Cal destacar, en aquest sentit, que els principals factors de competitivitat tradicionalment identificats com a fonamentals són camp d'actuació dels serveis empresarials:

1. La predisposició cap els mercats exteriors
2. La capacitat d'innovació empresarial
3. El nivell de productivitat empresarial
4. El nivell organitzatiu i la capacitat de gestió de les empreses
5. El grau de cooperació interempresarial i entre proveïdors i clients

D'aquests, els factors 1 (internacionalització), 2 (innovació) i 4 (management), són directament serveis que els SEMP presten. De forma més indirecte, el factor 5 (cooperació) es pot veure incorporat en les estratègies empresarials que tot sovint dissenyen les consultores de gestió empresarial. Finalment, i en termes més genèrics, el bon funcionament dels SEMP permeten millorar el factor 3 (productivitat), a banda de que els propis SEMP avançats acostumen a presentar nivells molt elevats de productivitat.

### III. Tendències claus de futur: els canvis de l'entorn

Tal i com s'ha comentat a la introducció metodològica del capítol, la detecció de certes tendències claus servirà, posteriorment, per derivar a partir de les fortaleeses i febleses competitives sectorials les oportunitats i amenaces de futur per ambdós sectors. Aquestes tendències generals presenten dues característiques principals. En primer lloc, tenen una incidència territorial molt clara, de manera que, de forma lògica, la millor via per afrontar-les és, al menys en principi, des del propi territori. En altres paraules, és una manera que l'anàlisi i la

prospectiva es mantingui molt propera a l'àmbit natural des del qual s'originaran les actuacions de futur. En segon lloc, són externes al sector i a les empreses, és a dir, no tenen un origen que es pugui vincular directament a l'evolució dels serveis. Tanmateix, cal recordar que, tot i ser tendències territorials externes, les característiques del sector serveis vinculen fortament aquest sector amb el territori, ja que requereixen proximitat amb el client, personalització, etc., factors que estableixen forts vincles entre el sector i la zona geogràfica on aquest es presta.

Les quatre tendències centrals que es consideren rellevants a efectes prospectius són l'ampliació del mercat de referència, el paper de la ciutat de Girona, els canvis demogràfics i socials i els canvis en les polítiques públiques.

#### *Un nou mercat ampliat*

Cap el 2010 les comarques gironines estaran immerses en una dinàmica d'interaccions, tant físiques com virtuals, molt més elevades que les actuals. Així, el moviment de persones i de mercaderies serà major gràcies a les noves infraestructures de transport, al temps que Internet i les xarxes de telecomunicacions afavoriran les interaccions telemàtiques. L'increment d'interaccions provocarà que el mercat, un altre cop tant en el sentit físic com virtual, s'eixampli.

Aquest canvi de l'àrea de mercat pot comportar resultats diversos, ja que facilitarà un augment tant dels consumidors com dels factors de producció (en especial mà d'obra) disponibles, però també incrementarà la competència per aquests consumidors i factors. Una concreció força probable d'aquestes dinàmiques és que la tendència a l'aglomeració s'intensifiqui, ja que les ciutats amb una dimensió suficient podran oferir avantatges territorials importants. Aquesta tendència valoritzaria el paper de la ciutat de Girona.

#### *El factor Girona-ciutat*

Els canvis anteriors, tal com s'acaba d'exposar, poden reforçar la centralitat de Girona respecte altres ciutats importants (com ara Figueres o Olot), una tendència emergent que ja ha agafat força en la segona meitat dels anys 90. La ciutat de Girona ha aprofitat una combinació de factors de base positius per esdevenir el centre d'una àrea metropolitana relativament extensa i amb una població a la vora dels 200.000 habitants. Si aquesta evolució agafa força, com tot ho sembla indicar, el sistema tradicional de ciutats i pobles gironins, en el qual coexistien centres i subcentres comarcals en un equilibri força estable, es podria decantar cap un model metropolità amb una ciutat clarament superior a la resta de nuclis urbans pel que fa a centralitat i tipologia de funcions urbanes desenvolupades.



### *Canvis demogràfics i socials*

L'evolució demogràfica prevista permet una primera aproximació als canvis socials que poden venir. D'entrada, les projeccions disponibles apunten que la població de les comarques gironines continuarà essent el 2010 aproximadament un 9% del total català, sense patir, doncs, creixements allunyats del conjunt de Catalunya.

Quan de l'evolució conjunta de la població es passen a considerar els grups d'edats, tampoc es constaten comportaments diferencials respecte a Catalunya en el seu conjunt. Segons les projeccions demogràfiques, a les comarques d'Alt Empordà, Baix Empordà, Pla de l'Estany, Garrotxa, Gironès, i Selva, el 2010 els grups d'edat que augmentaran en major proporció respecte l'any 2001 el seu pes en el total de població seran els de 0-14 anys, de 35-64 anys i majors de 80 anys, una tendència similar a la catalana. Tot i això, els canvis dels grups amb major presència a la població, bé sigui gironina o de Catalunya en el seu conjunt, fan preveure que existiran incentius per dirigir la demanda cap els col·lectius de nens, mitjana edat i tercera edat, en detriment de l'oferta més específicament dirigida als joves.

De forma més qualitativa cal esperar que una sèrie de canvis sociològics del consumidor se seguiran intensificant en els propers anys:

- Augment de les famílies monoparentals
- Increment de les demandes d'atenció en horaris extensos i flexibles (tancament tardà d'establiments, serveis de 24 hores, atenció en festius,...)
- Major presència de les llars amb parelles amb ambdós membres que treballin
- Major proporció de persones d'origen geogràfic o ètnic divers, amb les conseqüents demandes de consum específic
- Extensió de les llars unipersonals
- Augment del nivell de qualificació
- Creixement de la demanda de consum de tipus sofisticat (cultural, oci, etc.)

### *Canvis en les polítiques públiques*

Tot i que és difícil establir de forma universal tendències pel que fa a la regulació i a les intervencions públiques, sí que es poden recollir algunes línies generals que s'estan concretant en aquests àmbits:

- La tendència a la disminució de la regulació, que havia tingut una certa embranzida uns anys abans, està deixant pas a un model en el qual el recurs a la normativa es manté però es modifica el procés de generació d'aquesta

legislació. Concretament, els decisors polítics interactuen de forma creixent amb actors no estrictament governamentals, des dels més tradicionals, com ara els representants sectorials, fins a d'altres menys habituals (ONGs, actors econòmics centrals, xarxes temàtiques de caire informal,...). Això intensificarà la importància previsible dels moviments associatius en el sector comerç, com també la dels representants dels consumidors.

- Igualment, les polítiques públiques majoritàriament deixen de respondre al model habitual (concebudes des de l'administració, generades amb enfocament "de dalt a baix", amb orientació sectorial, altament formalitzades o institucionalitzades, enfocades al resultat, etc.) per passar a actuar en altres claus:
  - i. Xarxa: prima l'enfocament horitzontal i flexible.
  - ii. Multinivell: la generació dels impulsos de política pública no es generen en un únic nivell administratiu, sinó que, tot sovint, interactuen els àmbits local, autonòmic, estatal i comunitari.
  - iii. Orientació al procés: atributs claus de les polítiques públiques modernes, com ara la creació de confiança entre els actors, canvien el focus dels resultats cap el procés.

#### **IV. Una diagnosi del sector de comerç interior i dels serveis empresarials en clau de fortaleeses, febleses, oportunitats i amenaces**

Tot seguit es presenten les fortaleeses, febleses, oportunitats i amenaces corresponents al comerç interior i als serveis empresarials. Tot i que s'ha optat per presentar de forma agrupada aquesta informació, cal recordar que, com s'ha comentat anteriorment, els continguts del present apartat deriven de dos processos diferents. Les fortaleeses i febleses s'obtenen, principalment, de l'anàlisi de la situació actual del sector i de les seves empreses. Pel contrari, les oportunitats i amenaces es deriven del creuament de les tendències generals presentades a l'apartat III amb les fortaleeses i febleses.

##### ***Diagnosi del sector comerç interior***

###### ***A. Fortaleeses competitives***

###### **1. Elevada capacitat d'adaptació als canvis de l'entorn**

El sector comercial de les comarques gironines ha demostrat una elevada capacitat per adaptar les seves estratègies als canvis de l'entorn i, en especial, als nous requeriments de la demanda.

Tres exemples d'aquest esforç són:

- L'expansió selectiva de determinats establiments, que han passat d'operar exclusivament en les seves ubicacions tradicionals a cobrir zones amb demandes estacionals, com ara les turístiques.
- L'aposta, especialment en els establiments de menor dimensió, per l'especialització i la qualitat.
- La fugida de la concepció restrictiva del comerç, ampliant l'oferta de serveis associats.

En definitiva, les comarques gironines disposen, a grans trets, d'un sector modernitzat, sanejat i que disposa d'un ventall d'estratègies competitives força adaptables a modificacions de l'entorn.

## 2. Bon aprofitament de les característiques claus del comerç tradicional (proximitat i servei), al temps que es millora en oferta i preu, atributs clau del comerç de mitjanes i grans superfícies

El comerç tradicional ha aconseguit mantenir els dos atributs que defineixen en gran part el seu valor afegit clau, el servei adaptat i personalitzat i la proximitat al consumidor, al temps que ha millorat en els altres dos atributs que tradicionalment s'han associat al comerç de mitjanes i grans superfícies, el preu ajustat i l'oferta àmplia.

## **3. En general, equilibri entre el model de comerç tradicional i el model de comerç periurbà**

En termes generals, les comarques gironines han reeixit en l'esforç d'assolir un equilibri adequat entre el manteniment del comerç de tipus tradicional i la presència de mitjanes i grans superfícies comercials instal·lades en zones periurbanes. Aquesta valoració pren força quan es compara amb altres àrees del Principat o d'Espanya.

En determinats casos, s'ha aconseguit que aquest equilibri no només es mantingui, si no que també es generin sinèrgies entre el comerç del centre de la ciutat i el de la perifèria (per exemple, en el cas de Blanes).

#### **4. Varietat i qualitat d'oferta, especialment a la ciutat de Girona**

Com a resultat de l'esforç d'adaptació anteriorment presentat, les comarques gironines disposen actualment d'una oferta d'elevada amplitud i varietat. Aquest és un excel·lent punt de partida per afrontar canvis futurs en la demanda. Dins de les comarques gironines, cal destacar la dotació diferencial que gaudeix la ciutat de Girona, de llarg la principal capçalera comercial.

#### **5. Existència d'un sentiment de col·lectiu elevat, ben vehiculat mitjançant les entitats del sector**

Les entitats de representació del sector són, a un temps, importants i actives, cosa que facilita el treball de les administracions amb el conjunt del sector, l'adopció de bones pràctiques col·lectives, la defensa de l'interès dels empresaris del sector, etc. En definitiva, les comarques de Girona disposen d'un instrument institucional clau per facilitar l'adaptació sectorial.

#### **6. El paper central de la ciutat de Girona en matèria comercial**

La ciutat de Girona ha fet un esforç molt significatiu de reconversió i modernització a tots nivells, incloent, de forma destacada, l'àmbit del comerç. Actualment, Girona disposa d'un imatge de marca forta, de ciutat amb oferta comercial d'alta qualitat, varietat, dinamisme i modernitat, cosa que l'ha convertit en el primer centre comercial de les comarques gironines. La capacitat d'atracció d'activitat i de generació de demanda d'un centre urbà i comercial d'aquestes característiques és molt elevat i previsiblement tendirà a reforçar-se a mig termini. Per aquest motiu la ciutat de Girona és un actiu territorial de primera magnitud, que caldrà integrar en qualsevol estratègia territorial que es dissenyi.

#### **7. Importància del turisme**

La generació de sinèrgies entre el sector turístic i el comerç és molt elevat. En aquest sentit, l'important pes del turisme a les comarques de Girona permet un mercat de base excel·lent per fer créixer el comerç. Com s'ha comentat anteriorment, aquestes sinèrgies ja han estat explotades per determinades empreses del sector que, tot mantenint la seva localització tradicional, cobreixen també la demanda estacional turística mitjançant nous establiments.

##### *B. Febleses competitives*

##### 1. La pèrdua de dinamisme comercial de certes vil·les i el relatiu abandonament comercial d'alguns barris

El reequilibri entre el model de comerç tradicional i el de grans i mitjanes superfícies periurbanes s'ha fet al preu d'un cert abandonament de determinats barris en les ciutats i vil·les i en alguns pobles, on poden aparèixer els problemes típics de desertització d'oferta comercial. Així mateix, algunes ciutats tradicionalment molt actives en matèria comercial han perdut part d'aquest vigor –entre les que destaca, tot i la bona feina de dinamització comercial feta, el cas de Figueres. Aquest canvi posa en entredit un punt fort tradicional del territori, la xarxa tupida de vil·les que actuen com a centres i subcentres de l'activitat comercial.

## **2. Formació específica insuficient**

Tot i que la formació general es considera adequada en termes generals, el sector del comerç interior té dificultats per disposar de formació específicament adaptada a les seves necessitats, tant de nivell mig com superior.

### 3. Problemes típics de la microempresa: atracció de la carrera professional, finançament i transmissió de la gerència i de la propietat

Un percentatge important dels establiments comercials presenten les característiques típiques de la microempresa, amb els problemes que habitualment se li associen. En particular, el sector comerç manifesta dificultats en els tres àmbits següents:

- Atracció de personal format i amb potencial, que acostuma a preferir altres opcions professionals que considera més atractives en raó de l'horari, prestigi professional, expectatives de retribució,...
- Obtenció de finançament per a nous projectes d'inversió.
- Transmissió de la propietat i de la gerència dels establiments comercials a les noves generacions.

### 4. Coordinació insuficient dels instruments sectorials de planificació pública (PTSEC/POEC)

Tot i la teòrica coordinació entre el Pla territorial sectorial d'equipaments comercials (PTSEC) i els Programes d'orientació per a l'equipament comercial (POEC), a la pràctica sovint existeixen prou opcions perquè aquests darrers acabin superant a l'alça les limitacions que els estableix l'instrument d'ordenació de rang superior. Tanmateix, aquesta situació present no cal entendre-la com invariable, ja que els instruments de planificació del sector comerç no presenten, per si mateixos, cap biaix cap a una ordenació a l'alça en matèria d'oferta comercial. De fet, existeixen al menys dos casos a Catalunya de municipis (L'Hospitalet de Llobregat i Montcada i Reixac) que han utilitzat el POEC de forma que l'oferta comercial no vagi més enllà del que preveu el PTSEC.

## 5. Model urbanístic i de finançament local poc afavoridor del comerç local

En determinats casos, la utilització del sòl com a font de finançament local ha afavorit el model de comerç de mitjana i gran superfícies instal·lada a la perifèria, un resultat que també es pot vincular amb les major dificultats que els petits i mitjans establiments tenen per a finançar les inversions requerides. Així mateix, a vegades, aquest fet s'ha vist acompanyat d'una sensibilitat municipal moderada sobre el paper econòmic del sector comerç a les vil·les.

A partir de l'encreuament entre aquestes forteses i febleses i les tendències de l'entorn anteriorment citades (un nou mercat ampliat, el factor Girona-ciutat, canvis demogràfics i socials i canvis en les polítiques públiques), es poden esbossar les oportunitats i amenaces que s'obren pel sector comerç.

### C. Oportunitats

#### 1. El mercat ampliat permet accedir a nous consumidors potencials

Les infraestructures de transport i de les TIC acabaran modificant l'escala econòmicament rellevant, tant territorial/física com virtual. El mercat s'eixamplarà, cosa que derivarà en importants oportunitats pel comerç, especialment a les grans capçaleres comercials (Girona, ben segur; potser Figueres) a altres subcentres (com ara Blanes) o a les àrees de muntanya, que veuran reforçada el seu paper de zones de destí de turisme interior.

#### 2. L'augment de la importància de Girona com a centre urbà obre les possibilitats d'un salt endavant de l'oferta comercial

Tal i com s'ha presentat anteriorment a l'apartat de forteses, el paper creixent de la ciutat de Girona és un actiu territorial important. Habitualment, aquests processos acostumen a reforçar-se a si mateixos, cosa que cal preveure en el mitjà termini. D'aquesta manera, les comarques gironines disposaran d'un centre urbà de primer nivell, amb una dimensió adequada per beneficiar-se de factors com una major presència dels col·lectius ciutadans més dinàmics (tant professionalment, com en matèria d'hàbits de consum), una àmplia varietat d'oferta professional i una massa crítica de demanda prou elevada per exigir una oferta de varietat. Aquest procés generarà, per tant, unes condicions idònies per un salt qualitatiu en matèria d'oferta comercial, sempre que aquesta respongui a les noves necessitats que la demanda exigirà.

### **3. Noves necessitats de la demanda derivades del canvi demogràfic i social**

Els canvis en la demografia i en la societat de les comarques gironines, abans presentats, modifiquen les necessitats de consum de la població. Aquestes oportunitats requereixen de capacitat d'adaptació i d'innovació. Algunes d'aquestes seran, entre d'altres, l'atenció a la gent gran i els infants, als nous col·lectius ètnicament diferenciats o a les llars monoparentals o unifamiliars.

#### *D. Amenaces*

#### **1. Increment de la competència comercial per l'ampliació del mercat**

L'ampliació del mercat abans presentada com a resultat de la major interacció física i virtual comporta, a més a més de un augment de la demanda, també un augment de l'oferta comercial d'altres comarques no gironines fins ara fora de l'abast del consumidor i que passaran a competir directament amb els establiments de les comarques gironines.

#### **2. Pressió sobre el model territorialment equilibrat d'oferta comercial**

Recentment s'ha intensificat el paper de la ciutat de Girona i de determinats barris a les vil·les i els pobles, tensant l'equilibri territorial de l'oferta comercial que existeix a les comarques i al si de les vil·les gironines. Portada a l'extrem, aquesta tendència podria conduir a l'existència d'un centre comercial de primer ordre, la ciutat de Girona, que aglutinés gran part de l'oferta comercial, mentre que altres vil·les perdrien una part important del seu mercat tradicional.

#### **3. Augment dels problemes urbans derivats de l'augment de dimensió de Girona**

Actualment, la ciutat de Girona ha començat a manifestar certes senyals incipients de problemes negatius derivats del seu creixement, com ara la major congestió, que es reflecteix ja en les limitacions d'aparcament al centre de la ciutat. Un increment excessiu d'aquesta congestió i d'altres elements negatius vinculats a la dimensió urbana podrien afectar negativament l'activitat comercial.

#### **4. Increment de les demandes socials**

La tendència general serà a increments de les exigències que la societat considerarà com a mínimament exigibles al sector. Així per exemple, previsiblement aniran a més les demandes en matèria de seguretat, sostenibilitat, garanties pel consumidor, qualitat de servei, ampliació dels horaris d'atenció al públic, etc.

Taula 7: Diagnosi del comerç interior

FORTALESES	FEBLESES
Elevada capacitat d'adaptació als canvis de l'entorn	La pèrdua de dinamisme comercial de certes vil·les i el relatiu abandonament comercial d'alguns barris
Bon aprofitament de les característiques claus del comerç tradicional (proximitat i servei), al temps que es millora en oferta i preu, atributs clau del comerç de mitjanes i grans superfícies	Formació específica insuficient
En termes generals i comparativament amb altres zones del país, equilibri entre el model de comerç tradicional i el model de comerç periurbà	Problemes típics de la microempresa: atracció de la carrera professional, finançament i transmissió de la gerència i de la propietat
Varietat i qualitat d'oferta, especialment a la ciutat de Girona	Coordinació insuficient dels instruments sectorials de planificació pública (PTSEC/POEC)
Existència d'un sentiment de col·lectiu elevat, ben vehiculat mitjançant les entitats del sector	Model urbanístic i de finançament local poc afavoridor del comerç local
El paper central de la ciutat de Girona en matèria comercial	
Importància del turisme	

↓



TENDÈNCIES TERRITORIALS	OPORTUNITATS	AMENACES
Un nou mercat ampliat		
El factor Girona-ciutat	El mercat ampliat permet accedir a nous consumidors potencials	Increment de la competència comercial per l'ampliació del mercat
Canvis demogràfics i socials	L'augment de la importància de Girona com a centre urbà obre les possibilitats d'un salt endavant de l'oferta comercial	Pressió sobre el model territorialment equilibrat d'oferta comercial
Canvis en les polítiques públiques	Noves necessitats de la demanda derivades del canvi demogràfic i social	Augment dels problemes urbans derivats de l'augment de dimensió de Girona
		Increment de les demandes socials

## **Diagnosi del sector de serveis empresarials**

### *A. Fortaleses competitives*

#### 1. El paper central de la ciutat de Girona: centralitat i dimensió urbana

Un dels factors clau pel que fa a l'oferta de serveis empresarials, és el paper de la ciutat de Girona. Tal i com s'ha comentat en un punt anterior, la posició geogràfica de Girona afavoreix l'elevada interacció que ha d'existir entre client i proveïdor en el sector SEMP. Així mateix, la major proporció de seus centrals de l'administració i de les empreses a Girona explica també l'existència d'una oferta de SEMP suficient. Aquest fet es pot vincular a la capitalitat que exerceix Girona i també a la seva pròpia dimensió. Un tercer element clau, que igualment es pot vincular a la dimensió de la ciutat, es la disponibilitat de mà d'obra qualificada, infraestructures i coneixement.

#### 2. Dotació d'infraestructures TIC suficient a la ciutat de Girona i a algunes vil·les principals

Els SEMP estan profundament vinculats a les TIC i requereixen, en conseqüència, de bones infraestructures i serveis tecnològics. Tot i que el grau de "capilarització", és a dir, l'extensió d'aquestes xarxes a les zones i vil·les menys poblades, és molt millorable, les infraestructures TIC estan disponibles en un nivell adequat a alguns dels principals centres urbans i vil·les de les comarques gironines.

#### 3. Qualitat de vida a la ciutat de Girona i a moltes vil·les gironines

La qualitat de vida és un intangible clau per determinats col·lectius. Concretament, pel que fa als SEMP, que utilitzen professionals altament qualificats, tot sovint joves, la qualitat de vida inclou, entre d'altres, factors com la qualitat construïda, l'estil de vida urbà (adobat de modernitat i dinamisme) i els nous consums (cultura, oci,...). En definitiva, atributs que s'acostumen a donar a les ciutats i, que en el cas de les localitats gironines, es poden trobar a la ciutat de Girona i a d'altres vil·les gironines.

### *B. Febleses competitives*

#### 1. Desajust entre oferta de SEMP i demanda

Tot i que l'escassetat de dades complica l'emissió d'un judici categòric, la informació qualitativa recollida apunta a un moderat desajust entre l'oferta de serveis empresarials i les necessitats de la demanda. En particular, en aquells àmbits d'elevada especialització, alt valor afegit o

important intensitat tecnològica, pels quals no existeix massa crítica de clients, els SEMP no són proveïts per les empreses de Girona. En aquests casos la principal alternativa de proveïment és Barcelona. Entre els serveis identificats com a centrals pel que fa a la competitivitat empresarial, cal destacar l'insuficient disponibilitat de serveis de telecomunicacions de qualitat.

## **2. Dotació insuficient d'infraestructures TIC fora de certs nuclis de població**

A diferència del que succeeix amb els grans nuclis de població, la "capilarització" de les infraestructures TIC és escassa. Aquest fet compromet notablement les possibilitats tant d'aprofitar les oportunitats que obre la nova economia global com de beneficiar-se de factors de tipus local, en particular, l'eixamplament del mercat comentat anteriorment.

## **3. Formació específica millorable**

De forma similar a la situació que es dona en el sector de la distribució comercial, la formació específica d'interès pel sector de serveis empresarials és valorada com a insuficient pels actors implicats.

### *C. Oportunitats*

#### **1. L'ampliació del mercat rellevant incrementa la demanda**

El creixement del mercat, tant físic com virtual, proporcionarà un important potencial de creixement de la demanda de SEMP. En tant en quant les empreses de serveis empresarials siguin capaces de cobrir aquests nous nínxols de mercat, incrementar la qualitat i/o modificar la seva especialització quan calgui, el sector disposarà d'una oportunitat de creixement notable.

#### **2. El major pes de Girona i el nou paper de Figueres incentiva l'atracció i creació d'empreses de SEMP**

El previsible augment de dimensió de Girona millorarà les condicions de la ciutat per a la localització d'empreses de SEMP (fonamentalment, per la major disponibilitat de mà d'obra qualificada i la més gran proporció de seus empresarials). Com a resultat d'aquest major protagonisme de la ciutat, creixeran les oportunitats per a la constitució de noves empreses i per l'atracció de SEMP que operin en altres demarcacions (principalment, a Barcelona).

En aquest increment del paper de Girona hi juga un paper central la Universitat de Girona, ja que en ella recaurà gran part de l'esforç de proveïment de la qualificació d'aquesta mà d'obra.

També serà determinant de les possibilitats de Girona el rol del Tren de Gran Velocitat (TGV), que incrementa l'àrea en la qual un professional altament qualificat, el típic que desenvolupa les seves funcions als SEMP, es pot ubicar al temps que presta els seus serveis a Girona ciutat. Tanmateix, cal tenir en compte que la reducció dels temps de desplaçament també juga a favor d'altres àrees, i en especial Barcelona, de manera que alguns professional podrien optar per localitzar-se a les comarques gironines però realitzar la seva activitat a SEMP radicats en aquestes zones. Tot i això, si Girona aprofita les seves bones condicions de partida anteriorment citades (localització geogràfica, qualitat de vida, etc.) l'efecte net del TGV hauria de ser positiu.

Els efectes anteriors també determinaran, en una escala diferent, més especialitzada, un nou paper per a la ciutat de Figueres. Concretament, el TGV juntament amb els equipaments logístics de la zona reforçaran el paper de la ciutat com a pol logístic de primer ordre, cosa que, al seu torn, hauria d'impulsar l'atracció d'aquells SEMP més vinculats amb el transport. Així, a un nivell més reduït i en un àmbit especialitzat que el de Girona, Figueres podria beneficiar-se tant de la creació de noves empreses del sector de serveis logístics com de la seva reforçada capacitat d'atreure empreses de serveis logístics fins aquell moment localitzades en altres ubicacions.

#### *D. Amenaces*

### **1. Augment dels problemes urbans derivats de l'augment de dimensió de Girona**

En aquest cas, la major congestió i altres efectes negatius vinculats amb el creixement urbà podrien acabar comportant pèrdues de qualitat de vida i, de retruc, menor atractivitat del col·lectiu de professionals altament qualificats en què es fonamenta l'activitat dels SEMP.

### **2. El nou mercat ampliat indueix increments de competència**

Com a contrapartida de la major demanda, es produirà previsiblement un increment de l'oferta que comportarà necessàriament major competència. Tot i que d'aquesta competència no cal derivar ineludiblement un perjudici general per les empreses SEMP actualment presents al mercat, sí que cal anticipar la desaparició d'algunes d'elles. Així mateix, el lleuger desajust actualment present entre oferta i demanda de SEMP es pot veure intensificat en un mercat més gran. Amb tot, cal tenir en compte que la major competència tindrà un efecte positiu en forma d'incentiu a la millora d'eficiència econòmica del sector, amb els efectes multiplicadors que això tindrà sobre les empreses clients.

**Taula 8: Diagnosi dels serveis empresarials**

<b>FORTALESES</b>	<b>FEBLESES</b>
El paper central de la ciutat de Girona: centralitat i dimensió urbana	Desajust entre oferta de SEMP i demanda
Dotació d'infraestructures TIC suficient a la ciutat de Girona i algunes a les vil·les principals	Dotació insuficient d'infraestructures TIC fora de certs nuclis de població
Qualitat de vida a la ciutat de Girona i a moltes vil·les gironines	Formació específica millorable

⇓

<b>TENDÈNCIES TERRITORIALS</b>
Un nou mercat ampliat
El factor Girona-ciutat
Canvis demogràfics i socials
Canvis en les polítiques públiques

⇒

<b>OPORTUNITATS</b>	<b>AMENACES</b>
L'ampliació del mercat rellevant incrementa la demanda	El nou mercat ampliat indueix increments de competència
El major pes de Girona i el nou paper de Figueres incentiva l'atracció i creació d'empreses de SEMP	Augment dels problemes urbans derivats de l'augment de dimensió de Girona

## V. Propostes d'actuació

### *Propostes d'actuació per al sector comerç interior*

Directriu estratègica 1:

Garantir el doble equilibri territorial i de model comercial

Possibles línies d'actuació

- Millorar els resultats de les relacions entre els representants del sector de comerç exterior, de les administracions (especialment municipals) i dels consumidor, per exemple, en els següents àmbits:

- Refinar el funcionament efectiu dels instruments de planificació a nivell municipal (POEC), de manera que es coordinin a nivell territorial de forma més compatible amb els resultats esperat pel conjunt de les comarques de Girona
- Establir mecanismes per a millorar la cooperació intermunicipal en matèria de comerç interior. Aquests mecanismes poden adoptar formes "laxes", com ara, grups permanents de contacte, taules sectorials, etc., sense requerir de la creació d'institucions noves.
- Concretament, una forma de donar respostes al dos punts anteriors (coordinació intramunicipal i cooperació intermunicipal) podria ser **la creació d'un Fòrum del Comerç**, en el qual es podrien integrar tan agents privats com públics (Administracions, Cambres de Comerç, Universitat de Girona, representants dels consumidors, representants dels botiguers, sindicats, etc.).

Directriu estratègica 2:

Mantenir la capacitat d'adaptació a l'entorn del sector comerç

Possibles línies d'actuació

- L'esforç d'adaptació i de modernització del sector s'ha de mantenir, incorporant en aquest procés de millora permanent nous elements. Semblen especialment significatius de cara als reptes de futur actuar en els següents àmbits:

- Innovació
- Formació

- Aquest esforç s'ha de vehicular fortament mitjançant les associacions i entitats sectorials, força dinàmiques i representatives. Tanmateix, és fonamental que aquestes entitats es modernitzin al seu torn, incorporant nous temes a la seva agenda (en particular, els anteriorment citats d'innovació i formació) i millorant la seva capacitat professional per liderar-los.

- En aquestes dues línies d'actuació podria tenir un paper destacat el **Fòrum del Comerç**, anteriorment proposat, ja que en el seu si es podrien debatre i impulsar els diferents tipus d'instruments de suport necessaris (finançament públic, oferta formativa, etc.).

### ***Propostes d'actuació per als serveis empresarials***

Directriu estratègica 1:

Bastir una estratègia territorial que actuï sobre els determinants claus dels SEMP: capital humà de qualitat i infraestructures avançades.

Possibles línies d'actuació

- Pels SEMP és fonamental disposar d'una oferta de mà d'obra d'alta qualificació. Per tant, cal actuar sobre els elements centrals que permeten l'atracció d'aquests professionals, i en particular, sobre la qualitat de vida, incloent serveis de qualitat, varietat d'oferta i consums sofisticats (oci, cultura,...), etc.
- Disposar d'infraestructures, de transport però també telemàtiques, avançades i, que en la mesura del que sigui possible, operin en la lògica territorial gironina.
- Millorar el procés de creació i acumulació de coneixement.

Directriu estratègica 2:

Disposar d'un coneixement efectiu del sector SEMP gironí

Possibles línies d'actuació

- Les comarques gironines haurien de conèixer amb detall la situació del sector SEMP, en especial, pel que fa a:
  - Àrees d'activitat en les quals l'oferta pot ser insuficient, per tal d'anticipar problemes del colls d'ampolla pel creixement futur de l'economia gironina.
  - Àrees d'activitat emergents, pel que tenen de susceptible de ser captades per altres mercats de major dimensió (Barcelona, per exemple).
  
- Aquesta tasca de monitorització permanent del sector requerirà d'una estructura permanent de seguiment, encarregada de captar la informació, realitzar l'anàlisi i fer les recomanacions que es derivin d'aquesta anàlisi. Es proposa **constituir un Observatori dels Serveis Empresarials** per tal de realitzar les funcions anteriors. Atès que combina les tasques de prospecció amb les recomanacions de política pública, unes funcions similars a les que realitzen ja actualment les Cambres de Comerç, l'Observatori podria ser impulsat i gestionat per aquestes, tot i que seria recomanable que estigués obert a la participació d'altres agents públics i privats, per exemple, la Universitat de Girona.

**Àlex Ruiz**



---

## REPTES I OPORTUNITATS DEL SECTOR TURÍSTIC A GIRONA EN L'HORIZÓ 2010

---

En aquest document es proposa una reflexió sobre els reptes i les oportunitats del sector turístic. Convé aclarir que no es tracta d'un document tancat i exhaustiu, ni d'un receptari complet de les mesures a emprendre. És, més aviat, una reflexió oberta, suficientment general i, esperem, suggeridora per què agents privats i gestors públics puguin començar a treballar-hi.

Aquest document s'estructura de la següent forma: En primer lloc, es parla del turisme en el seu conjunt i de les perspectives futures de l'activitat. A la segona part, és recull i es comenta de manera sintètica l'evidència empírica disponible sobre l'oferta, la demanda i el posicionament de la Costa Brava entre els principals destins de turisme estatals. Fins aquest punt, el document fa més aviat referència al passat recent o a l'evidència actual. A partir d'aquí, s'entra en aspectes més valoratius i s'adopta una perspectiva de futur. Així, a la tercera part s'analitzen els reptes i oportunitats del turisme, seguint un esquema ordenat que comença en aspectes d'oferta i demanda i acaba en aspectes de política turística. Finalment, i a manera d'epíleg, es recullen sintèticament algunes de les principals qüestions abordades.

### **1.- INTRODUCCIÓ: L'ACTIVITAT TURÍSTICA EN EL SEU CONJUNT.**

Les darreres dades disponibles situen l'aportació de l'activitat turística en el 9.9% del PIB català. Tanmateix, els efectes econòmics totals del turisme, directes i induïts, són difícils de precisar. Hi ha dubtes raonables sobre els mètodes d'avaluació i, especialment, sobre la qualitat (i també sobre la quantitat) de les estadístiques disponibles sobre el turisme. Aquest és un problema general a la majoria de països. Resulta encara més difícil precisar l'efecte econòmic del turisme en àmbits i zones més concretes.

Per tal d'ordenar les reflexions sobre el futur de l'activitat turística, sembla útil el següent esquema:

***Demanda turística a la Costa Brava = Demanda Turística Global X Quota de mercat de la Costa Brava***

És a dir, les previsions de demanda per a la Costa Brava depenen de l'evolució esperada del turisme globalment considerat i de la part d'aquesta demanda que decideix optar per la Costa Brava. Un i altre són importants, però depenen de causes diferents.

Les perspectives futures de la demanda turística global són unànimement optimistes en l'horitzó a mig o llarg termini, deixant doncs de banda incidències conjunturals. L'augment de riquesa continuarà alimentant la demanda global de turisme, especialment per l'accés al consum turístic de les classes mitjanes dels nous països industrialitzats: Europa de l'Est, Amèrica del Sud, Índia o Xina. Per contra, la demografia limita les perspectives de creixement dels tradicionals mercats emissors, Europa occidental i USA.

L'altre element és la quota de mercat de la Costa Brava. Les forces que expliquen els canvis de quota de mercat són ben diferents i no sempre tan optimistes. Variables com la competitivitat en preus, la qualitat dels serveis, la situació dels països o mercats competidors, l'esforç en promoció o infraestructures, entre d'altres, juguen aquí un paper clau. (L'objectiu d'aquest breu document és precisament analitzar la importància relativa d'aquests factors, en un intent d'esbrinar quin són els reptes i oportunitats del turisme de la Costa Brava i quines les mesures pertinents).

## **2.- EL TURISME A LA COSTA BRAVA**

Ens interessa aquí oferir una primera imatge de l'activitat turística de la Costa Brava. Per això, recollim de manera sintètica l'evidència sobre les forces de l'oferta, la demanda i el "producte" turístic. El lector no hi trobarà un recull estadístic exhaustiu, sinó una primera impressió general que, si satisfà els objectius previstos, permetrà situar les forces econòmiques principals. D'altra banda, deixem per la tercera part del document (reptes i oportunitats) els aspectes valoratius d'aquesta evidència.

### **2.1: L'Oferta Turística:**

La Costa Brava representa el 34% de l'oferta turística de Catalunya. És la marca turística més important en quan a l'oferta total de places d'allotjament, seguida de la Costa Daurada amb poc

menys del 30%. La posició capdavantera de la Costa Brava es repeteix en les tres modalitats bàsiques d'oferta: places hoteleres, places de càmping i places d'habitatges d'ús turístic.

Les dues terceres parts de les places d'allotjament de la Costa Brava corresponen a habitatges d'ús turístic, que engloba segones residències i apartaments. L'evolució en el temps és com segueix:

**Quadre 1: Distribució de les places d'allotjament de la Costa Brava**

	1971	2001
Hotels	30%	13%
Càmpings	15%	20%
Habitatges d'ús turístic	55%	67%

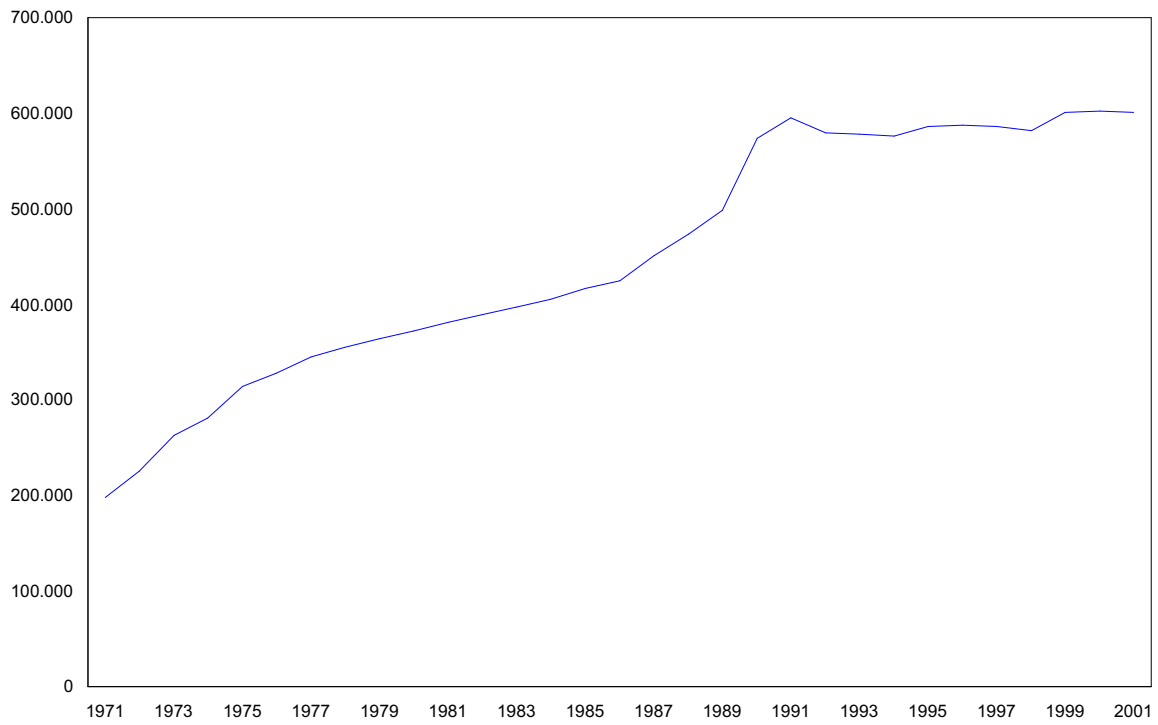
Font: Generalitat de Catalunya

Hi ha dos canvis ben documentats en l'evolució de l'oferta hotelera: D'una banda, un progressiu augment en la categoria dels establiments hotelers. Aquest canvi es fa especialment perceptible en la dècada dels 90. Avui, prop del 40 % dels establiments i més del 60% de les places hoteleres són d'una categoria de 3 o més estrelles. Un segon canvi observat és el continuat augment en la dimensió mitjana dels establiments hotelers. A 1956, la dimensió mitjana per establiment era de 40 places, avui és d'unes 140 places.

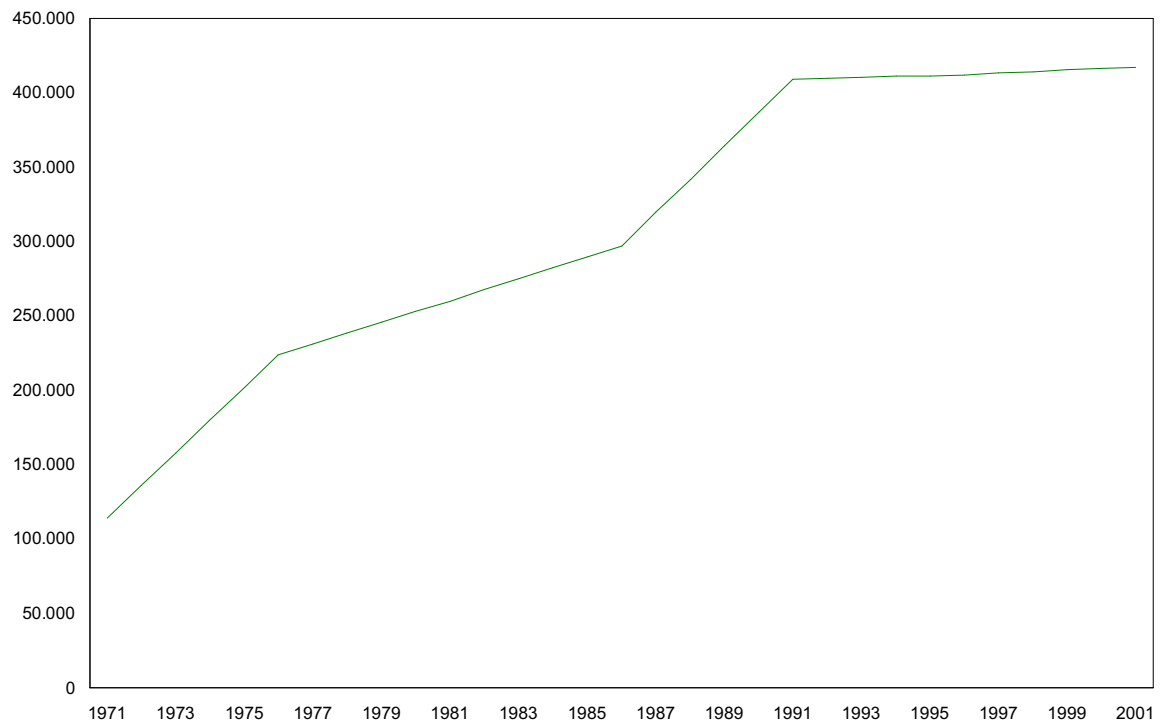
Des de la perspectiva d'una activitat econòmica a gran escala i de fort impacte econòmic i social, el turisme és un fenomen relativament recent, propi de la segona meitat del segle XX. L'evolució des d'aleshores ha estat extraordinària, però força desigual en el temps.

No és fàcil construir una sèrie històrica completa de l'evolució de l'oferta turística de la Costa Brava. En una successió de treballs del Departament d'Economia de la Universitat de Girona, hem pogut aproximar una sèrie de l'oferta turística que comença a 1971 i acaba a 2001, és a dir, engloba els darrers 30 anys. La sèrie inclou places hoteleres, places de càmping i places d'habitatges d'ús turístic, això és, inclou pràcticament totes les modalitats d'oferta d'allotjaments. (La sèrie utilitza dades del Cens d'habitatges de 1971, 1981, 1991 i 2001, pel que fa a habitatges, i de les Guies Oficials d'Hotels i diverses sèries de l'INE i l' IDESCAT, pel que fa a les altres ofertes).

Gràfic 1.- Oferta turística total a la Costa Brava



Evolució de les places de segones residències



L'observació dels gràfics suggereix l'existència de períodes ben diferenciats: Un primer període, que arriba fins la meitat dels anys 80, en que l'oferta turística de la Costa Brava va creixent, però cada vegada de manera més moderada. De 1986 fins 1992, l'oferta turística creix a ritmes cada vegada més accelerats. Finalment, des de 1992 l'oferta turística està pràcticament estancada en termes absoluts.

## 2.2: La demanda turística:

La Costa Brava és el destí del 33% dels turistes que visiten Catalunya, un percentatge idèntic al que té l'oferta turística de la Costa Brava dins el conjunt català (dades de 2002). La Costa Brava rep el 42.5% de les pernoctacions dels turistes a Catalunya. Això vol dir que l'estada mitjana dels turistes a la Costa Brava és superior a la del conjunt català.

La procedència dels turistes i de les pernoctacions s'aprecia en el quadre següent:

**Quadre 2: Estructura de la demanda turística de la Costa Brava (2002) (En milions)**

	Nombre de turistes		Nombre de pernoctacions	
	Total Catalunya	Costa Brava	Total Catalunya	Costa Brava
<b>Turistes estrangers</b>	14.4	6	106.9	55.6
<b>Turistes espanyols de la resta de l'Estat</b>	4.6	0.41	28.4	3.5
<b>Turistes catalans</b>	4.04	1.2	18.4	6.2

*Font: Generalitat de Catalunya (2003)*

És especialment notori el pes de la Costa Brava en el turisme estranger: el 42% dels turistes i el 52% de les pernoctacions dels turistes estrangers. A molta distància es situen la ciutat de Barcelona i la marca Costa Daurada. (Una implicació d'això és que el turisme de la Costa Brava és més sensible a les condicions cícliques dels mercats estrangers). Per contra, la Costa Brava té una importància menor com a destinació del turisme espanyol de la resta de l'Estat i del turisme dels catalans.

Pel que fa a l'allotjament en "Establiments Turístics" (exclou habitatges d'ús turístic), que és la sèrie sobre la que tenim més i millor informació, la Costa Brava acull el 22% dels viatgers i el 28% de les pernoctacions.

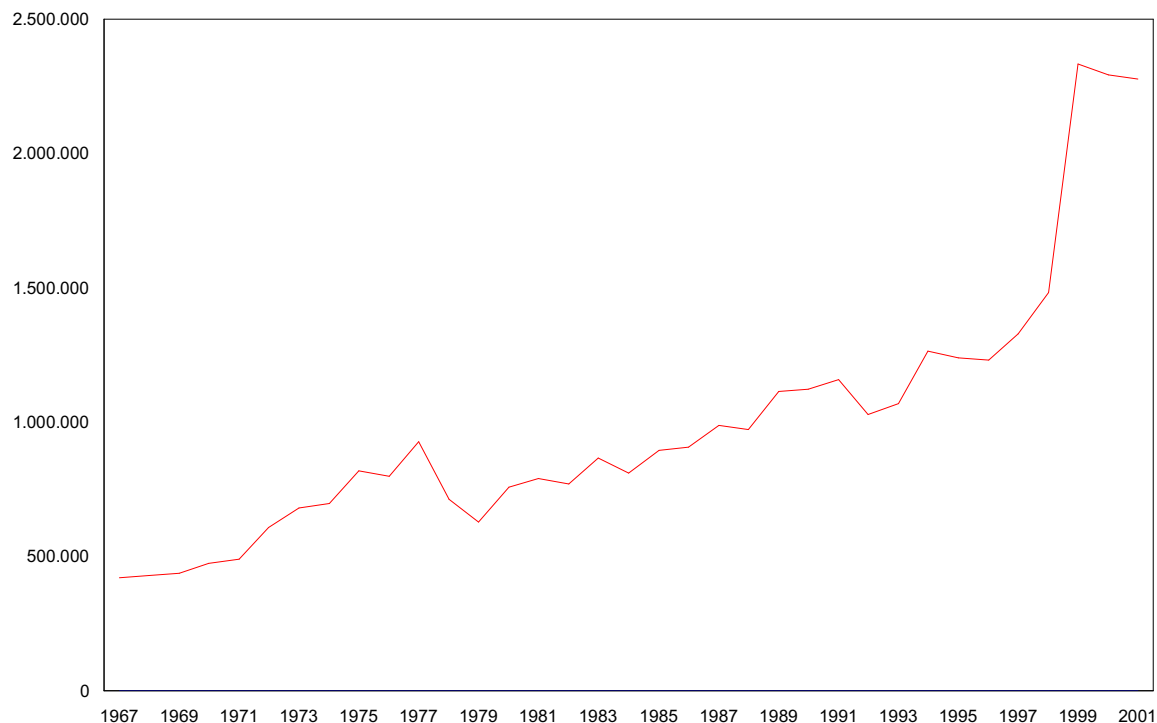
**Quadre 3: Viatgers i Pernoctacions en Establiments Turístics (En milions)**

	<b>Costa Brava</b>	<b>Total Catalunya</b>
Viatgers	2.3	10.6
Pernoctacions	10.6	36.8

*Font: INE ("Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos")*

L'evolució en el temps dels viatgers en establiments hotelers presenta òbviament una trajectòria creixent, però a ritmes diferents i amb algunes incidències. Destaquen els retrocessos dels darrers anys de la dècada dels 70 i de primers dels 90, i el creixement sobtat dels darrers anys 90, que venen seguits d'un estancament en el nombre de viatgers.

Evolució dels viatgers en establiments hotelers



### 2.3: L'oferta turística de la Costa Brava en relació a altres destins turístics:

Un estudi recent –Espineta, Fluvial & Rigall (abril 2003)- analitza la relació preu-qualitat dels hotels dels principals destins turístics de sol i platja de l'Estat Espanyol. La mostra seleccionada inclou 1.444 hotels de les següents destinacions: Lanzarote, Fuerteventura, Gran Canaria, Tenerife, Eivissa, Menorca, Mallorca, Costa del Sol, Costa Blanca, Costa Daurada, Costa del Maresme i Costa Brava.

Els resultats permeten aïllar el component exclusiu de la marca turística sobre el preu dels hotels. S'han de llegir com el sobre-preu (o sub-preu, segons el cas) que té un hotel d'una mateixa categoria i serveis i per un mateix moment del temps pel sol fet d'estar situat en una destinació concreta enlloc d'estar-ho en una altra. És a dir, calculem índexs de preu dels hotels ajustats per la qualitat dels serveis i categoria.

Prenent la Costa Brava com a referència (Preu de la Costa Brava = 100), els índexs de preus ajustats per la qualitat de les diferents marques turístiques és el que segueix:

**Quadre 5: Preus hotelers ajustats per la qualitat de diferents marques turístiques (2002)**

Menorca	129
Costa Blanca	121
Costa del Sol	119
Eivissa	117
Mallorca	117
Gran Canària	106
Fuerteventura	104
Lanzarote	103
Costa Brava	100
Costa Daurada	94
Tenerife	87
Costa del Maresme	83

*Font: Espinet, Fluvià & Rigall (2003). Patronat de Turisme de la Costa Brava.*

Una aproximació molt simple a la qualitat de l'oferta hotelera és el càlcul del nombre de característiques i serveis que ofereixen els hotels de les diferents costes. Del mateix estudi anterior, es desprèn que la Costa Brava és la destinació turística dels hotels de la qual tenen, de mitjana, menys serveis per establiment. (Els serveis considerats són: jardí-terrasa, piscina, servei d'habitacions, pàrquing, esports interior, animació, esports exterior, davant de la platja, data d'obertura o renovació, Q de qualitat). (Recordi el lector que hem deixat per la tercera part del document els comentaris i valoracions tant d'aquest com dels altres aspectes tractats fins ara).

**Quadre 6: Serveis per establiment hotelier de diferents marques turístiques (2002)**

Lanzarote	6,22
Fuerteventura	5,63
Tenerife	5,12
Costa Daurada	5,01
Costa del Sol	5



Gran Canària	4,98
Menorca	4,61
Mallorca	4,49
Eivissa	4,35
Costa Blanca	4,31
Costa del Maresme	3,99
Costa Brava	3,82

Font: Espinet, Fluvà & Rigall (2003). Patronat de Turisme de la Costa Brava.

### 3.- OPORTUNITATS I REPTES DEL SECTOR TURÍSTIC.

Fins aquí, hem intentat recollir de manera sintètica l'evidència empírica sobre l'activitat turística gironina, la seva evolució recent i la realitat d'avui. A partir d'ara, adoptem una perspectiva de futur i ens endinsem en aspectes més valoratius. Es tracta d'identificar els punts forts i els punts dèbils del nostre turisme, destacar els reptes que ha d'afrontar el sector i suggerir les oportunitats de futur que s'obren. Ens basem en l'anàlisi de la primera part, però també, com és comú en tot aquest estudi, en les aportacions fetes a la Taula Rodona sectorial sobre turisme (Cambra de Girona, 5 de juny de 2003).

A efectes d'ordenar les reflexions, comencem per abordar els aspectes de l'oferta turística, seguim per la demanda, l'estructura organitzativa del sector, el posicionament del producte i acabem amb aspectes de la gestió turística privada i de la política turística.

#### 3.1: Oferta Turística:

El perill d'una situació de sobre-oferta en el sector s'ha vingut repetint de forma recurrent, amb especial intensitat en les temporades de crisi. És ben cert que, per la pròpia naturalesa cíclica de l'activitat, l'oferta de places pot ser excessiva en els moments de temporada baixa.

Una de les dificultats i dels perills d'un exercici de prospectiva a mig o llarg termini –i aquest ho és en certa mesura- és deixar-se influir massa per moviments esporàdics. És a dir, el perill d'extreure conclusions de tipus "estructural", de llarga durada, a partir d'evidències conjunturals. La naturalesa fortament cíclica de l'activitat turística ens ha de fer especialment sensibles a aquest problema.

Si examinem les dades d'oferta i demanda turística en un horitzó de temps suficientment llarg (vegeu els gràfics 1 a 3), no podem deduir un excés global d'oferta, ben al contrari. No ho podem dir especialment pel cas de l'oferta hotelera: en els darrers 30 anys, la demanda als establiments hotelers ha crescut molt per damunt del que ho ha fet l'oferta de places hoteleres. I, globalment considerat, tampoc no ho sembla pel que fa a l'oferta global d'allotjaments turístics (hotels, apartaments, càmpings).

Més que en el creixement quantitatiu desmesurat, hi ha altres aspectes preocupants. Un dels reptes de l'oferta turística està en l'obsolescència d'una part important de la capacitat. Aquest és un problema important. D'un cantó, per què va més enllà d'un problema individual en afectar negativament tota la imatge de la zona. D'un altre, per què genera un cercle viciós del que és difícil sortir-ne: l'oferta degradada necessita abaixar preus per atraure demanda, abocant-se així a una activitat poc rendible, que genera insuficients recursos per invertir en millorar la capacitat. I així el cercle s'auto-alimenta.....

La composició de l'oferta turística ha canviat força, amb un pes relatiu creixent dels habitatges d'ús turístic (segones residències i apartaments) i un pes decreixent de les places hoteleres. Avui, els habitatges d'ús turístic representen les dues terceres parts de l'oferta d'allotjament turístic de la Costa Brava. Per contra, les places hoteleres representaven fa 30 anys la tercera part de l'oferta i avui són poc més del 10% de les places (vegeu Quadre 1).

Convé preguntar-se si aquesta és una tendència recomanable pel futur. Segurament, no ho és. Ni pel cantó dels costos (privats i socials), ni pel cantó dels beneficis (de nou: privats i socials) no sembla recomanable insistir en aquest creixement desequilibrat de l'oferta. Certament podria dir-se que, al capdavant, això és el resultat de les múltiples iniciatives privades les quals, d'altra banda, responen als incentius de mercat. Tanmateix, algunes iniciatives municipals demostren que hi ha espai i possibilitats d'intervenir en estreta col·laboració amb els agents privats.

### **3.2. Demanda Turística:**

Les perspectives futures del turisme són positives. Incidències conjunturals al marge, la demanda turística continuarà creixent impulsada pels augments de renda i riquesa. Més enllà d'aquestes previsions generals, certament moltes coses estan canviant.

La demanda turística està diversificant-se. El turisme cultural o el turisme "natural", els dos en clar creixement, s'afegeixen al tradicional turisme de "sol i platja". Això no vol dir que el "sol i platja" sigui un model esgotat. En un horitzó raonable, continuarà essent el turisme majoritari,

encara que no únic ni, segurament, el segment de turisme de major creixement. Haurem de conviure amb diferents tipus de turisme, que demanden béns i serveis diferents. Això farà més complexa la gestió turística.

De les destinacions turístiques catalanes, la Costa Brava és la més dependent del turisme estranger. Això vol dir, també, la més dependent de les evolucions cícliques de les economies europees.

### **3.3: Agents del mercat turístic i estructura organitzativa:**

L'estructura organitzativa i els agents turístics que operen en el turisme de sol i platja són ben diferents del turisme d'interior o de ciutat. S'imposa necessàriament la distinció. Per raó de la seva dimensió, parlem sobretot del turisme de sol i platja que és, d'altra banda, el que sembla més subjecte a canvis en aquests aspectes.

S'intueixen, en efecte, alguns canvis importants en el mercat turístic i en el paper i funcions dels diferents agents del mercat: des dels hotelers locals, a transportistes, touroperadors, i agències de viatge. Alguns dels canvis que s'apunten són propiciats per les noves tecnologies de la informació i la comunicació (Internet, Sistemes Automatitzats de Reserva). Altres canvis responen a adaptacions dels agents turístics a l'evolució del mercat. Entre aquests canvis, destaquem:

1.- Un procés d'integració vertical del negoci turístic, ja sigui per la via de processos de fusió o adquisició o per la via d'acord contractuals. Es produeixen conglomerats que poden englobar la tasca del touroperador, transportista i hotelier. Es diu en el sector: "l'operador que triomfa és el que té l'avió i el llit".

2.- S'observa també una forta tendència a la concentració horitzontal en el mercat hotelier. (Notícies recents parlen de l'OPA d'Hotels Hesperia sobre NH, per citar un exemple recent. Prèviament, NH havia absorbit Tryp). De nou, a voltes la concentració implica canvis de propietat per la via de fusions o adquisicions, a voltes són simplement acords contractuals de naturalesa força variada (per exemple, acords de comercialització).

3.- S'ha parlat sovint de la força dels grans touroperadors turístics, del seu poder de negociació sobre els petits i aïllats hotelers locals. No sembla que la distribució de poder hagi de canviar.

4.- El futur de les Agències de Viatge minoristes és vist amb preocupació per molts analistes. D'un cantó, per les noves oportunitats i canals que obren les tecnologies de la informació i la comunicació. Per l'altre, per les pressions dels altres agents del mercat turístic, companyies aèries i touroperadors. (Per citar un altre exemple recent, Iberia ha anunciat que reduirà molt sensiblement les comissions a les AAVV comercialitzadores).

Enfront dels canvis que s'intueixen en el mercat turístic, la posició de les empreses turístiques gironines no sembla, en general, la més idònia. D'una banda, per què tenim una oferta turística molt atomitzada, amb empreses petites i poc integrades. (Certament, la dimensió mitjana dels establiments hotelers ha crescut de manera continuada, però això no fa variar aquest judici general). De l'altre, per la notable heterogeneïtat de l'oferta turística local. Així, per exemple, el paper dels touroperadors resulta cabdal per algunes empreses i, en canvi, irrellevant per a d'altres. Aquesta diversitat propicia també unes relacions entre les empreses turístiques locals més caracteritzades per l'individualisme i la competència que per la cooperació. No és un panorama gaire favorable.

La posició de dependència dels operadors locals respecte als grans touroperadors ha estat proclamada reiteradament, de manera especial en les temporades fluixes. Amb un poder negociador en mans dels grans touroperadors, els preus cobrats són poc remuneradors i els ajustaments en els preus són exigits quan la demanda flaqueja.

Com és obvi, està en l'interès dels touroperadors situar als agents locals (hotelers) en competència entre ells, amb el resultat esperat de preus baixos. Preval així la competència entre els hotelers locals enlloc de la cooperació. No és gens fàcil escapar d'aquesta situació. La pròpia diversitat i atomització dels hotelers ho dificulta. Com és fàcil d'intuir, la competència s'aguditza en les temporades fluixes. Aquest és un repte pendent que el sector arrossega des de fa temps, enfront del qual no s'han trobat mecanismes efectius.

### **3.4.: Posicionament i marca turística:**

A la primera part d'aquest estudi, fèiem referència al posicionament de la Costa Brava en relació a les principals marques turístiques de sol i platja de l'Estat Espanyol: la Costa Brava ocupava una posició de la part baixa en relació als "preus hotelers ajustats per la qualitat" i era la darrera marca en quan a la mitjana de serveis disponibles en els establiments hotelers. Tot i les degudes precaucions amb que cal interpretar aquestes dades, els resultats semblen força clars i no especialment favorables.

Encara que la participació i, fins i tot, el protagonisme de la iniciativa privada és innegable, el paper de les associacions empresarials i dels gestors públics sembla cabdal. No pot esperar-se que les iniciatives individuals, excessivament atomitzades i heterogènies, puguin redreçar per sí soles aquesta situació. Principalment, per què es tracta del que podríem dir un “bé col·lectiu”, un “bé públic”: el posicionament de la Costa Brava fa referència a la imatge de marca global, és afectat per la disponibilitat i qualitat de les infraestructures públiques i dels serveis públics proveïts per les administracions locals, depèn de l'estat de conservació de l'entorn natural... Una sentència resumeix bé el sentit del què volem dir: “un hotel de quatre estrelles necessita un entorn de quatre estrelles”. És necessària, doncs, la col·laboració estreta entre els agents privats i els gestors públics.

Un símptoma evident d'aquestes dificultats és la pròpia diversitat d'iniciatives, a vegades contradictòries, en quan a l'opció de la marca a comercialitzar. Des de les opcions d'optar per una marca general (per exemple, Costa Brava-Pirineus), fins les opcions més localistes, passant per múltiples opcions intermèdies. En aquest panorama divers, és raonable preguntar-se per l'eficiència global dels recursos invertits en aquestes activitats. Caldria trobar mecanismes per tal que els recursos invertits es capitalitzessin mútuament enlloc d'anul·lar-se entre ells. El paper de les associacions empresarials i dels gestors públics és de nou important en aquest punt. En definitiva, la competència interna que existeix avui en molts aspectes hauria de ser substituïda per una major cooperació interna, amb l'objectiu de competir millor externament, sigui amb els grans touoperadors o amb els destins substitutius. No és una tasca fàcil.

### **3.5: Aspectes de gestió turística:**

Resulta difícil destacar aspectes de gestió de les empreses turístiques que siguin comuns a totes elles, tan gran és la seva diversitat. Hi ha empreses gestionades de manera molt professional i d'altres amb tot el contrari. Una de les crítiques freqüents palesa un “dèficit d'iniciativa” de (algunes) empreses turístiques: han actuat tradicionalment de manera passiva, com a subministradors d'uns serveis estandarditzats a un flux constant, garantit, de demanda. Sigui o no sigui aquesta una descripció acurada, el que està clar és que la situació ha deixat de ser així.

Diverses intervencions a la Taula Rodona van expressar una certa preocupació pel relleu generacional a les empreses turístiques: “els fills dels empresaris turístics no volen treballar al sector”. És una qüestió important pel futur de l'activitat, sobre la que caldria aprofundir-hi.

Un dels aspectes més sensibles en les empreses turístiques és la gestió dels Recursos Humans. Les empreses manifesten problemes de formació de la mà d'obra i de disponibilitat d'adaptació a les especificitats horàries de l'activitat. En relació al primer punt, hi ha un *mismatch* entre el que el sector demanda i el que el sistema educatiu proporciona. El sector demanda més formació professionalitzada. Sovint, les empreses han de recórrer a la formació "in situ", en el propi lloc de treball, incorrent així en les despeses de formació. En aquest punt, així com en la poca adaptació a les particularitats de l'activitat turística, les empreses són crítiques amb l'administració.

### **3.6: Política Turística:**

La política turística no és, ni ha estat mai, un conjunt coherent de mesures de l'administració pública encaminades a potenciar el sector. Una de les crítiques freqüents del sector és que, tot i la seva importància econòmica, mai hi ha hagut una política turística específica, com sí hi ha, per exemple, pel sector agrari.

En realitat, la política turística és un conglomerat variat i divers de mesures que incideixen, a vegades de manera contradictòria, sobre el sector turístic i que provenen dels diferents àmbits administratius: estatal, autonòmic, diputacions i, sobretot, municipis. La "mala qualitat" de la política turística és una queixa reiterada. En quatre principals àmbits d'actuació es situen les demandes a les administracions públiques: infraestructures, seguretat, comercialització del producte i creació d'espais verds i parcs naturals de qualitat. Pel que fa a l'administració catalana, la reclamació d'una conselleria pròpia de turisme ve de lluny.

Un dels aspectes més importants i més llargament debatuts –encara que mai afrontats– de la política turística és el finançament dels municipis turístics. En efecte, la política turística és, sobretot, una política municipal. El diagnòstic és clar: els municipis turístics han de proporcionar uns serveis públics per a una població real que en certs moments del temps és varies vegades la població de dret del municipi. Aquests serveis (per exemple, neteja de platges, enllumenat públic, jardins, seguretat, entre d'altres serveis) són, a més, essencials per a la qualitat del producte turístic. Com es deia anteriorment: "un hotel de quatre estrelles necessita un entorn de quatre estrelles".

Si resulta que alguns dels ingressos més importants estan lligats a la població de dret (per exemple, les transferències per participació en els ingressos de l'estat) mentre que, com hem argumentat, les despeses depenen més aviat de la població de fet, tenim aquí el germen d'un problema financer pels municipis turístics. Si resulta, a més, que la provisió de certs serveis

municipals és bàsica per a l'activitat turística, tenim al capdavant un problema seriós pel conjunt de l'activitat turística: la incapacitat de les administracions locals de proveir serveis en la quantitat o la qualitat suficient afectarà l'atractiu del producte turístic i la viabilitat de l'activitat. Podria també incentivar als municipis turístics a un procés d'extensió de la seva base d'ingressos, particularment de l'IBI, en un cercle viciós lamentable: afavorir la nova construcció efectivament genera avui més ingressos, però també més demanda de serveis públics i més despesa futura.

Aquest problema ha estat estudiat en una sèrie de treballs del Departament d'Economia de la Universitat de Girona. No és aquí el lloc adient de detallar-ne minuciosament les xifres, sinó més aviat d'explicar-ne les possibles sortides. Tanmateix, convé aclarir que els recents canvis normatius del finançament local, lluny de pal·liar el problema, poden fàcilment empitjorar-lo (per exemple, supressió de l'IAE).

El debat polític ha suggerit tres vies de solució: retornar l'IVA suportat per les inversions dels municipis turístics, modificar el criteri de distribució de les transferències municipals de l'Estat i la proposta genèrica d'un cànon turístic, que pot tenir diferents modalitats. Altres vies no seran explorades per raons de brevetat.

El retorn de l'IVA suportat pels ajuntaments sembla just, però tècnicament és molt difícil d'instrumentar i, d'altra banda, cobriria un petit marge del gap existent. El segon –modificar els criteris de participació en els fons estatals– és políticament molt difícil, ja que generaria un *lobby* de municipis perdedors, però reposa sobre arguments molt sòlids. El tercer és un cànon turístic d'àmbit municipal, que ens apropa al famós cànon turístic o ecotaxa de Les Balears. (De fet, simples càlculs sobre la quantia del cànon requerit per cobrir el dèficit estimat no ens situen massa lluny de la quantia de l'ecotaxa balear). Aquest darrer és, sens dubte, un dels aspectes que més polèmica generen dins el sector turístic, raó per la qual convé referir-nos-hi amb més detall.

L'anomenada "ecotaxa" va entrar en vigor el maig de 2002 envoltada de polèmica, i de fet segueix avui generant polèmica, ara per l'anunciada supressió que ha fet el nou govern autonòmic. Preveu (a hores d'ara, ja podem dir "preveia") un cànon d'un euro de mitjana per pernoctació als establiments hotelers de Les Illes i els recursos generats són destinats pel govern balear a projectes ambientals i del patrimoni cultural.

Sobre l'ecotaxa hi ha molts errors d'apreciació. En primer lloc, no és precisament una novetat: la taxa "de séjour" a França o figures impositives semblants s'apliquen a molts llocs i des de fa temps. No és tant una taxa, en el sentit d'estar lligada a la prestació d'un servei o a l'ús d'un

domini públic, com un impost. No és un impost ambiental de tipus pigouvià, sinó que té finalitats recaptadores i és de destí finalista. D'altra banda, no hi ha un vincle clar entre l'impost i el problema ambiental concret, de manera que el tipus impositiu no guarda relació amb cap estimació del Cost Marginal Extern que pugui haver-se generat.

Hi ha, en conseqüència, molts dubtes sobre la mesura en sí mateixa, començant pel seu propi nom (no és ni una taxa, ni tampoc no és "ambiental"), i seguint amb si l'impost ha de ser autonòmic o municipal, si ha de gravar només les pernoctacions als establiments o ha d'incloure també les segones residències i els apartaments, entre d'altres qüestions instrumentals a discutir. Tanmateix, la principal dificultat que ha hagut d'afrontar l'ecotaxa ha estat de tipus polític: va néixer ja políticament condemnada, per més que des de la perspectiva econòmica –i salvant les crítiques anteriors- no sembli res descabellat.

Justament per això, convé fixar-se atentament en les sensibilitats i les opinions dels agents turístics. El sector turístic no té una postura comú al respecte. Hi ha qui afirma que la mesura no ha de representar cap pèrdua de competitivitat del sector, per què no s'ha de competir en preus. Hi ha qui sosté que no és pot discriminar més al sector, qui afirma que el turisme, de fet, no contamina ni explota més els recursos naturals que altres activitats, qui suggereix explorar altres vies alternatives, qui s'oposa a la mesura per què no hi ha control sobre l'ús dels diners recaptats. En fi, la lliçó que es desprèn de Les Illes és que no és factible una mesura d'aquest tipus sense la complicitat i la col·laboració del sector.

#### **4.- EPÍLEG:**

A manera de recordatori, recollim aquí de manera breu i esquemàtica algunes de les idees principals que hem discutit al llarg del text.

1.- En primer lloc, una recomanació d'ordre metodològic: El turisme té un comportament cíclic més acusat que altres activitats econòmiques. Depèn molt de les variacions cícliques de la renda i la riquesa, i també d'altres components socio-polítics. No podem analitzar ni fer propostes a mig o llarg termini sotmesos a les impressions canviants de la temporada en curs.

2.- Fixats en aquest horitzó a mig i llarg termini, les perspectives de l'activitat turística són globalment positives. L'augment de renda i riquesa continuarà empenyent la demanda turística. Certament, el pes relatiu dels mercats emissors té tendència a canviar i es diversifica la composició de la demanda. Sembla precipitat, però, decretar la fi del turisme de sol i platja, que continuarà essent el segment majoritari en un horitzó a mig termini.



3.- Més que una situació global de sobre-oferta turística, que l'evidència empírica sembla refutar. Són més preocupants les tendències vigents en la composició d'aquesta oferta i la situació d'obsolescència de part de la capacitat instal·lada. En qualsevol cas, seria convenient la regularització de l'intrusisme procedent dels allotjaments il·legals.

4.- Molts aspectes de l'activitat turística requereixen la cooperació entre els agents privats i entre agents privats i gestors públics. Cooperar internament per tal de competir millor externament sembla la línia a seguir. Aquesta és la recomanació general en molts dels aspectes tractats: comercialització, negociació amb el touroperadors, planificació dels serveis complementaris, entre d'altres.

5.- A diferència d'altres sectors d'activitat, la política turística és essencialment una política d'àmbit local. Per això, plantejar-se seriosament el problema financer endèmic dels municipis turístics és un repte important pel futur de l'activitat. També en això s'imposa la col·laboració entre els gestors públics i els agents privats.

**Modest Fluvià**

---

## TAULES ESTRATÈGIQUES

---

---

## LA INNOVACIÓ A LES COMARQUES GIRONINES: CAP UN NOU MODEL DE CREIXEMENT ECONÒMIC?

---

### 1. Introducció: coneixement, innovació i creixement econòmic

L'activitat econòmica i empresarial, i l'economia gironina no n'és pas una excepció, es caracteritza a l'actualitat per l'emergència de canvis profunds, que alteren els fonaments i la dinàmica de comportament del conjunt d'agents econòmics. A grans trets, aquesta etapa de transformació es fonamenta en una revolució tecnològica: el procés de digitalització, s'asseu sobre una dinàmica d'ampliació temporal i espacial dels mercats: la globalització i es retroalimenta en base als canvis dels patrons de demanda de famílies i empreses. Tot plegat té un clar nexxe d'unió: la intangibilització de l'activitat econòmica o, en altres paraules, una progressiva i creixent presència del coneixement a les activitats econòmiques de producció, distribució, intercanvi i consum<sup>3</sup>.

Però, perquè el coneixement? I, perquè ara?. La resposta a aquest doble interrogant té el mateix fil conductor. La consolidació d'una economia global, amb un creixent grau d'obertura internacional dels fluxos de mercaderies i, encara més important al nostre entorn, amb un notable increment de les interaccions en els agents imbricats a l'activitat econòmica, ens condueix cap a un canvi d'estratègia i d'organització de l'activitat econòmica i empresarial. Als mercats globals les estratègies competitives s'han de fonamentar en la diferenciació i la qualitat del producte/servei i en unes organitzacions flexibles i que utilitzin les externalitats positives del treball en xarxa. L'objectiu és clar: satisfer una demanda global, canviant i que vol tenir la sensació que adquireix un producte diferenciat. No hi ha dubte que, en aquest context, un dels factors explicatius dels creixements de la productivitat i la competitivitat de les persones, les empreses o els territoris sigui la innovació. Per vàries raons.

---

<sup>3</sup>. De fet, i des de les investigacions seminals del professor Castells (1996/2000; 2001), s'acumulen un conjunt creixent de treballs multidisciplinaris que apunten cap a la consolidació d'una economia i d'una societat del coneixement, a les quals aquest recurs i mercaderia esdevé l'element explicatiu dels avenços de productivitat i de competitivitat. Vegeu, entre altres, Crafts (2000), De Long (2001), Norton (2001),

- Primera, perquè la innovació, per definició, consisteix en l'aplicació econòmica de tot tipus de coneixement amb l'objectiu de generar nous productes i/o millores del procés i/o de l'organització. Així doncs, podem afirmar que l'aplicació econòmica del saber (o, economia del coneixement) és sinònim d'economia de la innovació, en el sentit que ambdues basen el desenvolupament productiu en l'aplicació econòmica d'un recurs: el coneixement.
- Segona, perquè l'entorn competitiu, amb una producció, un consum, una inversió i unes relacions exteriors globals i canviants, fa de les estratègies competitives basades en la innovació un recurs indispensable en la cursa cap als guanys de les quotes de mercat. Altres estratègies de competència, com la diferenciació en costos o els salaris baixos, poden no ser adequades en l'entorn competitiu global.
- I, tercera, perquè el cercle virtuós entre l'ús intensiu de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), el procés de mundialització econòmica i el canvi en els patrons de demanda, amb un consum i una inversió creixent de mercaderies amb caràcter intangible, assenten les bases d'un nou tipus d'economia i de societat, que anomenem l'economia i la societat del coneixement, de la qual els processos d'innovació en són un dels seus pilars fonamentals.

Amb tot, i per bé que l'economia mundial dibuixa un nou marc de relació i nous patrons de comportament dels agents econòmics, la ciència econòmica ja fa molts anys que es preocupa per l'impacte dels processos d'innovació tecnològica sobre el creixement i el desenvolupament capitalista. De fet, aquesta associació d'idees respon al bagatge que els economistes clàssics i moderns ens han deixat sobre aquesta qüestió<sup>4</sup>. A partir de la segona guerra mundial va ressorgir l'interès pel creixement i el desenvolupament econòmic, tant pel que fa als països capitalistes avançats, com als països més pobres. Dins d'aquesta literatura destaquen dues idees que s'han afegit al pensament anterior en l'explicació del desenvolupament capitalista i que, d'alguna manera, marquen el punt de partida de les teories modernes sobre el creixement econòmic. La primera és la noció del progrés tècnic incorporat a la dotació de capital. La segona és la de l'educació com a forma de capital humà incorporat a la força de treball. Salter (1960) va presentar la primera d'aquestes idees amb un aparell formal molt acurat. Segons el seu pensament, el capital és el vehicle principal del creixement econòmic perquè incorpora al progrés tècnic, cosa que el va portar a definir l'estoc de capital com una acumulació de

---

Atkeson i Kehoe (2001), FMI (2001), Vilaseca (2001; 2002), Vilaseca i Torrent (2001a; 2001b), Pérez (2002), Rodríguez (2002), Torrent (2002a; 2002b), Stehr (2002), Banegas (2003) i Bai i Yuen (2003).

<sup>4</sup>. Els economistes clàssics, com Ricardo, Smith o Stuart Mill, ja es van preocupar per aquesta temàtica: els processos d'innovació tecnològica eren vistos com un instrument de millora de la productivitat més que

generacions successives de béns de capital, que augmenta el poder productiu de la inversió any a any, degut al progrés de la tècnica. Una altra incorporació de rellevància a l'anàlisi del creixement econòmic ha estat la idea de la importància que hi té l'educació. El concepte de capital humà, introduït a la literatura econòmica a principis dels seixanta (Schultz, 1961), enllaça amb el pensament d'Smith, segons el qual el treball no tenia perquè ésser homogeni i incorporava diferents dotacions de formació que són primordials per a l'explicació del creixement econòmic. Totes dues aportacions han estat ampliades, corregides i millorades pels investigadors, que, a partir de l'aportació seminal de Solow, han desenvolupat les teories del creixement econòmic i que a grans trets, dividim en models de creixement econòmic exogen i models de creixement econòmic endogen.

El punt de partida obligat en l'estudi de la teoria moderna sobre el creixement econòmic són els treballs seminals de Solow (1956; 1957) i Swan (1956). Aquests models, que interpreten el canvi tècnic com un element exogen a l'activitat econòmica, de manera que els factors explicatius del creixement es redueixen a la dotació de factors (capital i treball), arriben a la conclusió que la taxa de creixement de la renda per càpita d'una economia en equilibri a llarg termini ve determinada pel ritme d'avenç del progrés tecnològic, independentment dels altres paràmetres del sistema. De fet, només hi ha creixement sostingut amb presència de canvi tecnològic, ja que sense aquest l'acumulació del capital s'enfronta a rendiments decreixents i la productivitat cau. Els exercicis empírics de contrast d'aquests models de creixement econòmic, anomenats exercicis de comptabilitat del creixement, posen clarament en crisi la visió tradicional segons la qual el capital (i, per tant, l'estalvi) juga un paper fonamental en l'explicació del creixement econòmic. En efecte, les investigacions realitzades<sup>5</sup> confirmen la importància de l'element residual, o la productivitat total dels factors (PTF), en l'explicació del creixement econòmic de les economies analitzades. Aquests resultats, clarament insatisfactoris a la llum de la teoria econòmica, porten a conclusions difícils d'assumir, ja que evidencien una ruptura entre les connexions del procés d'estalvi i inversió i el creixement econòmic, al mateix temps que posen de relleu les dificultats de trobar instruments de política econòmica per a incidir en la taxa de creixement de llarg termini. Amb tot, els economistes del creixement són conscients que la consideració d'exogeneïtat del progrés tecnològic és més una simplificació analítica que no pas una interpretació de la realitat.

Precisament, la relaxació d'aquesta hipòtesi ha donat lloc a l'aparició de les teories endògenes sobre el creixement econòmic. A grans trets, podem afirmar que hi ha dues grans famílies de models de creixement endogen, que agrupem sota la denominació de models de

---

no pas com un element central del desenvolupament capitalista, tal i com propugnarien, més endavant, Marx i Schumpeter.

<sup>5</sup>. Vegeu, a tall d'exemple, Kendrick (1956), Abramovitz (1956), Solow (1957), Denison (1985), Jorgenson (1987) i Jones (1998).

learning-by-doing i de capital humà. Als primers, l'augment de la productivitat és un subproducte de l'activitat econòmica <sup>6</sup>. En altres paraules, l'adquisició del saber és el resultat de les activitats normals d'inversió i de producció, que generen una experiència acumulada. D'aquesta manera, la principal font de creixement econòmic ve determinada pels rendiments creixents, vinculats a les característiques de bé públic del coneixement (Romer, 1986). La segona tipologia de models, en canvi, considera que l'augment de la productivitat és el resultat de la inversió intencionada dels agents econòmics en educació i investigació, de manera que el progrés tecnològic és un procés costós (Lucas, 1988 i Romer, 1990).

Amb tot, a inicis del segle XXI s'ha arribat a un cert consens teòric i empíric <sup>7</sup> que incideix en el fet que el creixement econòmic té un doble fonament: l'acumulació de factors productius, com el capital i el treball, i la innovació a l'activitat econòmica, o sigui, el progrés tecnològic. Dues són les fonts d'aquests fets. Primera, la inversió i la rendibilitat d'aquesta inversió són els fonaments de l'acumulació de factors. Segona, la inversió i la difusió del coneixement són els fonaments del progrés tecnològic.

Però, per a assolir un creixement econòmic sostenible no tot és invertir en tecnologia per invertir en tecnologia. Només una sàvia combinació d'inversió en coneixement amb reorganització estratègica i organitzativa, juntament amb la formació adequada de la força de treball, ens conduirà cap als resultats esperats. En aquest sentit, és important assenyalar que als darrers anys hi ha hagut un intens debat acadèmic en relació a l'augment de la productivitat i quines són les seves fonts, una de les més importants de les quals és la innovació. La mesura d'aquest indicador d'eficiència econòmica és difícil, bàsicament per tres raons: l'elevat percentatge d'ocupació als serveis, la inadequació de les estadístiques oficials per copsar els augments de productivitat a tota la cadena de valor d'unes empreses reticulars i globalitzades i el mismatch (desfasament temporal) entre les revolucions tecnològiques i el seu impacte productiu. Tot i això, les millores estadístiques i de la mesura oficial de l'activitat econòmica als EUA suggereixen un salt quantitatiu en l'increment de la productivitat a aquell país a partir de la segona meitat de la dècada dels noranta. Aquest salt estaria vinculat amb la massiva inversió en tecnologies digitals (TIC) i amb un canvi estratègic i organitzatiu basat en el treball en xarxa. De fet, els augments de productivitat tenen una cadència que va des del nucli productiu de la transformació econòmica fins a la resta de branques d'activitat. O sigui, des de les branques productives vinculades a l'explotació econòmica de les tecnologies digitals i la generació i la difusió del coneixement (o, indústria de la informació i el coneixement) fins a la resta de sectors

<sup>6</sup>. Kaldor (1957), Kaldor i Mirrlees (1962) i Arrow (1962).

<sup>7</sup>. Per a les consideracions teòriques vegeu Romer (1993; 1994), De la Fuente (1995b) i Young (1993) i per les empíriques vegeu, Dowrick i Nguyen (1989), Mankiw, Romer, Weil (1992) i Barro i Sala-i-Martin (1999).

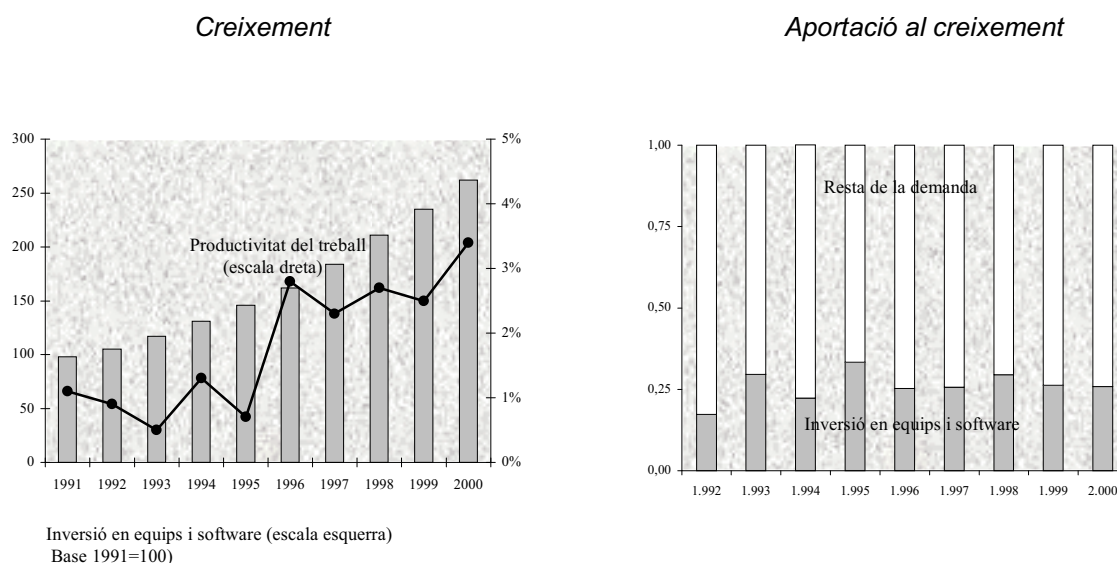
d'activitat que, generalment, segueixen una cadència en funció de la intensitat en coneixement de llurs produccions.

En resum, la inversió en TIC i la reestructuració organitzativa derivada de la difusió de la connexió en xarxa expliquen bona part del creixement de la productivitat del treball als EUA, augment que a d'altres zones del món ha estat menys significatiu, però que comença a ser perceptible, sobretot als països escandinaus, Austràlia i Canadà i en menor mesura als altres països de la Unió Europea, al Japó i als països industrialitzats d'Àsia. Així, i pel que fa als cas dels EUA, l'espectacular avenç de la formació bruta de capital fix en equips i software s'ha constituït en un dels fonaments explicatius dels increments sostinguts de la productivitat d'aquesta economia. Aquest tipus d'inversió, que inclou bàsicament la despesa en ordinadors, perifèrics, equips de processament de la informació i software, ha presentat un increment exponencial els darrers anys. De fet, per primera vegada a la història dels EUA, una tipologia d'inversió s'ha apropat, i molt, al volum total de les exportacions de béns i serveis. El 2000, i mesurada en dòlars constants del 1996, aquest tipus d'inversió es situava en 1,087 mm de dòlars, molt poc per sota dels 1,133 bilions del total d'exportacions de béns i serveis.

I, no només això, aquest extraordinari volum d'inversió s'ha dinamitzat extraordinàriament els darrers anys. Si prenem el 1991, any d'inici de l'actual cicle expansiu dels EUA, com a base 100, aquesta tipologia d'inversió havia acumulat un increment el 2000 del 162%, increment que contrasta, i molt, amb l'avenç acumulat del PIB (un 37%). D'una altra manera, si calculem l'aportació de la inversió en equips i software al creixement econòmic dels EUA els resultats són concloents. Entre el 1990 i el 1995 la inversió en les tecnologies digitals va explicar 0,5 punts percentuals del creixement econòmic dels EUA, participació que ha superat el punt percentual a la segona meitat de la dècada dels noranta (entre el 1996 i el 2000). A més, i com s'aprecia a la figura 9, a partir del 1995 la inversió en equipaments i software ha explicat sostingudament al voltant del 25% del creixement econòmic dels EUA. No és estrany, doncs, que amb aquests registres inversors la productivitat del treball hagi presentat un clar repunt alcista a partir de la segona meitat de la dècada dels noranta. La figura 1, reproduïx la taxa de creixement de la productivitat dels EUA i mostra el seu salt significatiu: ha passat de créixer a taxes properes a l'1,5% de mitjana entre el 1990 i el 1995 a un 2,7% de mitjana entre el 1996 i el 2000. Tot i la desacceleració de l'activitat econòmica als EUA, les dades recents del 2001 i el 2002 confirmen aquest repunt alcista del producte per hora treballada, amb augments del 2,0 i el 5,3%, respectivament, cosa que suggereix la continuació de les millores d'eficiència econòmica vinculades amb l'ús més intensius del coneixement.

### Figura 1. Evolució de la productivitat del treball i de la inversió en equips i software als EUA. 1991-2000

PIB per hora treballada i FBCF en equips i software. Taxes de variació interanuals per a la productivitat, index de creixement Base 1991=100 i punts percentuals d'aportació al creixement del PIB en percentatges per a la inversió. Valors originals en dòlars constants del 1996.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Bureau of Labor Statistics i del Bureau of Economic Analysis dels EUA.

Tot sembla indicar, doncs, que la innovació basada en el coneixement vinculat amb les TIC està al darrere dels increments de productivitat sostenible que estan experimentant algunes economies avançades, la qual cosa ens suggereix la consolidació d'un nou marc competitiu. En efecte, a la nova economia del coneixement les fonts de l'eficiència productiva ja no és basen majoritàriament en la competència via salaris i els tradicionals recursos competitius de la política econòmica nacional, sinó que la creació de noves mercaderies (innovació de producte) i les combinacions productives i organitzatives més eficients en la generació de les ja existents (innovació de procés o innovació organitzativa) es constitueixen en el veritable fonament de la maximització de beneficis.

De fet, en el context definit per la consolidació d'una economia del coneixement, la innovació depèn de tres factors fonamentals: la creació de nous coneixements a través de l'existència d'un sistema eficaç d'R+D+I, la disposició al treball flexible amb un alt nivell educatiu i l'existència d'empresaris, institucions i societats amb la cultura emprenedora necessària. Aquests tres factors s'han de combinar amb l'accés al capital necessari per a



desenvolupar nous projectes de negoci. Més concretament, les TIC modifiquen el procés d'innovació, el qual entenem com quelcom més que la inversió en R+D, a partir dels augments dels fluxos d'informació i la major interacció entre els agents determinats d'aquest procés.

Aquest breu repàs a la interpretació del creixement econòmic amb presència de progrés tecnològic, i més concretament, amb presència d'un progrés tecnològic digital, ens ha de servir per arribar a una conclusió important: la innovació és vital per al futur econòmic de les persones, les empreses o els territoris. I, encara més, quan s'aprofundeix en l'anàlisi dels determinants del procés dinàmic d'innovació apareixen moltes noves causes que en un principi no es tenien en compte.

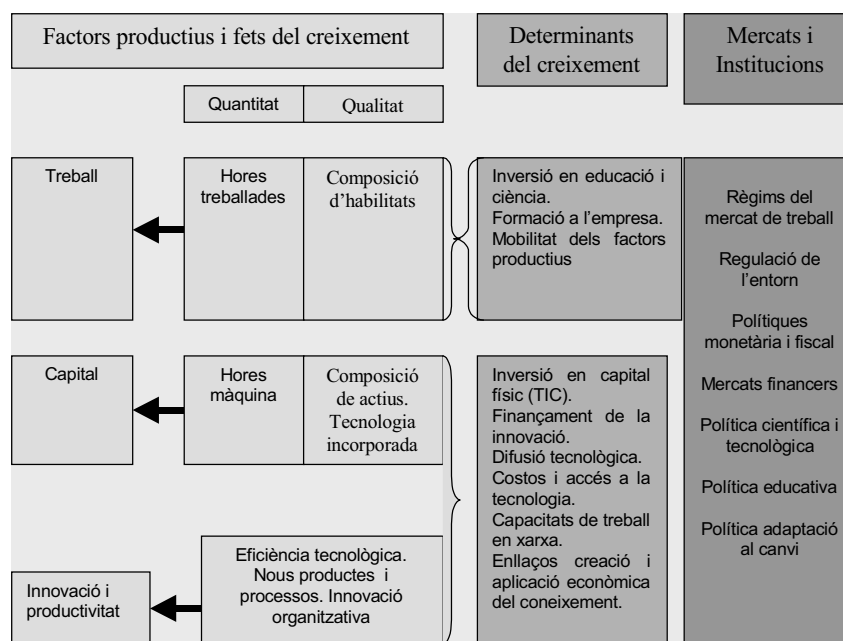
Precisament, la consideració de la innovació com l'aplicació intencionada de tot tipus de coneixement a l'activitat econòmica ens ha conduït cap una visió àmplia dels processos innovadors, fins al punt de considerar elements que s'escapen als models de creixement econòmic convencionals<sup>8</sup>. La figura 2 resumeix, d'una manera gràfica, el conjunt de determinants i elements que incideixen en el procés d'innovació i les seves vinculacions amb el creixement econòmic. La visió presentada defuig els esquemes clàssics, molt avesats a vincular la innovació tecnològica amb l'aplicació d'un tipus particular de coneixement: el tecnològic i científic. Sense menysprear la importància d'aquest coneixement, el procés dinàmic de la innovació també comprèn la incorporació econòmica del coneixement tècnic i les habilitats, fàcilment transmissibles o no, del conjunt dels agents econòmics.

En aquest sentit, el diagrama presentat incideix en una visió àmplia de la innovació, que abarca no només els actors directament implicats en els esquemes productius, sinó que també abraça un conjunt d'institucions i elements, que sense estar en primera línia també tenen un pes específic notable en l'explicació del creixement econòmic. Així doncs, en un primer nivell i pel que fa als determinants de la innovació hi trobem els elements directament vinculats amb els factors productius, com la inversió en educació i el sistema científic i tecnològic, la inversió en capital físic i el finançament de la innovació, així com els aspectes de formació a l'empresa i la mobilitat de factors. D'altra banda, tenim un segon bloc de components vinculats amb aspectes tecnològics, com la difusió tecnològica, els costos i l'accés de la tecnologia, les capacitats de treball en xarxa i els enllaços entre la creació i l'aplicació econòmica del coneixement. D'altra banda, l'estructura dels mercats i les institucions també juguen un paper primordial en les polítiques de suport i foment a la innovació, de tal manera que aquests aspectes, que es recullen sota el concepte dels sistemes nacionals d'innovació, son

<sup>8</sup>. Arribats a aquest punt, i amb el bagatge central del pensament de Marx i de Schumpeter, són d'obligada cita, per la importància que han adquirit posteriorment, la visió àmplia del progrés tecnològic de Rosenberg (1976), del conjunt d'economistes vinculats a la Universitat de Sussex (Dosi et al., 1988) i de Lundvall (1992).

determinants en l'explicació dels increments de productivitat i competitivitat d'una economia. En distingim dos blocs. El primer incideix sobre els mercats de factors productius i sobre l'entorn competitiu. Entre aquests, distingim els règims del mercat de treball, la regulació de l'entorn, les polítiques macroeconòmiques, les característiques dels mercats financers i les polítiques de formació. El segon bloc incideix sobre les polítiques pròpiament d'innovació, entre les quals destaquem la política científica i tecnològica i les polítiques d'adaptació, foment i redistribució del canvi.

**Figura 2. Els determinants del creixement econòmic. Un esquema del procés dinàmic d'innovació**



Font: Elaboració pròpia.

En aquest capítol, i tenint en compte l'horitzó del 2010, analitzarem com l'economia gironina pot desenvolupar estratègies competitives basades en la innovació i quin ha de ser el paper dels diferents actors implicats en aquesta aplicació econòmica del coneixement. Per a veure-ho, desenvoluparem dos arguments. En primer lloc, i després d'aquesta introducció conceptual, analitzarem breument l'estructura productiva i els resultats econòmics de les comarques de Girona i, en segon lloc, desgranarem els determinants i la naturalesa de la innovació i en discutirem la seva importància en el context gironí. Finalment, i a tall de conclusió es proposaren algunes línies argumentals per aplanar el camí de transició de l'economia gironina cap una economia de la innovació.

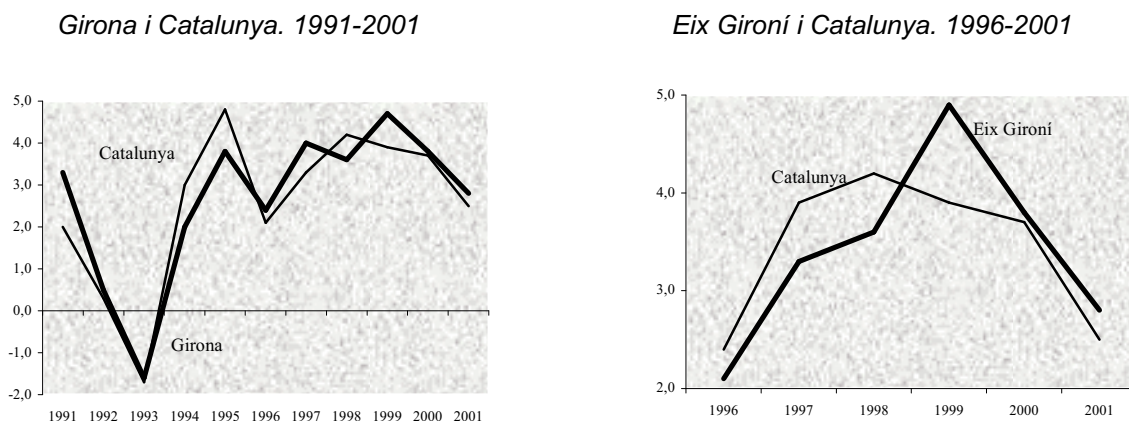
## 2. L'economia gironina a l'actual fase del cicle econòmic: s'esgota el model d'èxit de la dècada dels noranta?

Tot i la moderació de l'activitat productiva, la dinàmica econòmica de Girona durant els darrers dos anys és un bon exemple del que li ha vingut succeint a la demarcació durant la dècada dels noranta. En efecte, durant el 2001 l'economia de Girona va presentar un increment del PIB del 2,8%, el més elevat, juntament amb Tarragona, de Catalunya (2,5%)<sup>9</sup>. Així doncs, la demarcació de Girona presenta una història recent marcada per uns registres de creixement econòmic molt favorables en el context català. Dues informacions il·lustratives. El PIB de la demarcació va créixer a ritmes mitjans del 2,6% durant la passada dècada, registres molt propers a la mitjana catalana (2,7%). De fet, a partir del 1996 s'observa un canvi de tendència, de manera que l'economia de Girona tendeix a créixer sistemàticament, i amb l'excepció del 1998, per sobre l'economia catalana.

A més, aquesta tendència s'intensifica quan analitzem l'Eix de Girona, integrat per les comarques del Gironès, l'Alt i el Baix Empordà, el Pla de l'Estany i la Selva. Així, si entre el 1996 i el 1998 aquesta agrupació territorial va presentar un creixement inferior a la mitjana catalana (3,0%, davant del 3,5% de Catalunya), entre el 1999 i el 2001 l'ha superat clarament amb un augment mitjà del PIB del 3,8%, davant del 3,4% del total català (figura 3). Aquests bons resultats de la demarcació de Girona en el context català obeeixen, com és natural, a l'estructura productiva de la zona. Quin és el model de creixement de Girona?. Per respondre a aquesta pregunta farem un simple exercici comparatiu a partir de la informació comarcal disponible.

**Figura 3. Producte Interior Brut (PIB) a Girona i a Catalunya. 1991-2001**

*Taxes de variació en percentatges. Valors originals en euros constants del 1995.*



<sup>9</sup> En el moment de tancar aquest capítol encara no disposàvem d'informació oficial sobre l'evolució del PIB a les comarques Gironines el 2002. De fet, i atesa la confirmació d'un creixement econòmic més

Font: IDESCAT i Caixa Catalunya (2002).

El bon comportament de l'economia gironina a l'actual fase expansiva (amb increments del PIB lleugerament inferiors al 4% en el trienni 1998-2000) s'explica, a grans trets per una especialització productiva basada en la indústria alimentària i en el binomi construcció-activitat turística. En efecte, com es pot observar a la taula 1, el model de creixement econòmic a Girona es basa en una especialització industrial en mercaderies de demanda i d'intensitat tecnològica mitjana-baixa. A la indústria s'identifiquen, al menys, quatre pols de creixement. El més important és el de la indústria alimentària. Totes les comarques gironines presenten un coeficient d'especialització molt superior a la mitjana catalana. El mateix succeeix amb la fusta i el suro, que juntament amb el paper i les arts gràfiques, defineix un altre tret identificatiu de la indústria a Girona. El tercer pol de creixement, aquest ja més parcial, el constitueix el sector tèxtil a les comarques de la Garrotxa, el Ripollès i la Selva, mentre que també s'identifiquen importants especialitzacions en el cautxú i plàstics (Baix Empordà, Garrotxa i Ripollès), en la metal·lúrgia (Alt Empordà, Cerdanya, Pla de l'Estany i Ripollès) i en el binomi maquinària i equipaments elèctrics i electrònics (Gironès, Pla de l'Estany, Ripollès i Cerdanya). En canvi, tenen una baixa representativitat a la indústria gironina alguns dels sectors industrials de més valor afegit com el sector energètic, la indústria química i el material de transport.

Pel que fa als serveis, s'identifiquen tres clars pols de creixement de l'activitat. El sector comercial i de reparacions, amb una participació igual o superior a la mitjana catalana a totes les comarques de Girona. El sector hotelier, amb participacions molt elevades a les comarques costaneres i de muntanya de la demarcació i, finalment, les administracions públiques, amb participacions superiors a la mitjana catalana a quatre comarques (Garrotxa, Gironès, Pla de l'Estany i Ripollès). Igual que amb la indústria, alguns dels serveis més intensius en coneixement, com la intermediació financera, els transports i les comunicacions o els serveis a les empreses, tenen una menor representativitat a l'economia de Girona.

#### **Taula 1. Estructura del PIB industrial i de serveis a Girona i a Catalunya. 2001\***

En percentatges sobre el total comarcal

#### **Indústria**

---

modest al conjunt del Principat (2,2%, davant del 2,5% del 2001), tot sembla indicar que l'evolució de la demarcació de Girona no es va allunyar substancialment de la tònica general del país.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Alt Empordà	4,9	27,3	3,8	6,5	5,3	7,2	3,2	5,1	8,3	6,3	7,4	11,0	3,8
Baix Empordà	3,8	14,9	4,0	13,5	3,4	10,9	14,4	12,7	5,4	3,7	4,0	6,8	2,4
Cerdanya	4,4	16,4	4,8	18,0	1,4	11,5	0,0	5,7	12,0	4,9	12,7	5,0	3,1
Garrotxa	1,9	24,2	15,8	2,4	10,7	4,7	16,1	3,7	5,3	5,7	3,4	2,0	4,1
Gironès	2,5	20,9	8,6	5,4	14,9	8,7	4,4	3,4	5,9	9,4	9,7	4,2	1,9
Pla de l'Estany	1,5	35,1	7,5	3,6	1,5	6,5	3,0	2,5	10,4	13,9	3,7	7,5	3,3
Ripollès	3,5	16,0	26,2	2,6	2,9	2,6	14,4	0,8	14,0	9,7	5,2	0,9	1,1
Selva	3,7	21,0	21,4	3,6	3,4	13,2	4,2	5,1	4,8	4,7	3,9	7,4	3,7
Catalunya	11,3	10,8	8,9	1,7	8,4	13,6	5,6	4,9	7,5	6,0	7,9	10,2	3,3

(1) Energia, aigua i extractives. (2) Aliments, begudes i tabac. (3) Tèxtil, cuir i calçat. (4) Fusta i suro. (5) Paper i arts gràfiques. (6) Química. (7) Cautxú i plàstic. (8) Altres minerals no metàl·lics. (9) Metal·lúrgia i productes metàl·lics. (10) Maquinària i equipament mecànic. (11) Equipament elèctric, electrònic i òptic. (12) Material de transport. (13) indústries manufactureres diverses.

#### Serveis

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Alt Empordà	25,2	25,0	7,9	2,0	17,9	16,1	6,0
Baix Empordà	24,6	30,4	6,3	1,7	15,7	14,5	7,0
Cerdanya	20,4	29,8	10,2	1,5	14,6	16,7	6,7
Garrotxa	28,2	15,1	7,5	2,5	14,6	23,7	8,4
Gironès	19,9	9,0	13,9	2,6	23,2	25,9	5,4
Pla de l'Estany	28,4	12,3	7,3	2,4	19,3	23,8	6,5
Ripollès	26,0	21,1	7,1	1,9	13,4	25,2	5,4
Selva	19,7	41,3	8,6	1,3	11,6	12,3	5,2
Catalunya	19,9	11,9	13,5	2,5	24,5	20,8	6,9

(1) Comerç i reparació. (2) Hoteleria. (3) Transports i comunicacions. (4) intermediació financera. (5) Immobiliàries i serveis a empreses. (6) AA.PP, sanitat i ensenyament privat i públic. (7) Altres activitats socials i serveis.

\* En cursiva els registres superiors a la mitjana catalana.

Font: Elaboració pròpia a partir de Caixa Catalunya (2002).

Només afegir a aquesta diagnosi sectorial de l'economia gironina la importància de la construcció, amb un coeficient d'especialització superior a la mitjana catalana a totes les

comarques de la demarcació, excepte el Pla de l'Estany (7,0% el 2001, davant del 7,2% del total català) i amb una representativitat molt notable a les comarques de muntanya (la Cerdanya, amb un 20,9% de tot el seu PIB, el Ripollès, amb un 16,5%, la Selva, amb un 12,2% i el Gironès, amb un 10,1%). Finalment, el sector primari té una baixa representativitat sectorial a la demarcació, ja que les primeres comarques en ordre d'importància són l'Alt Empordà i el Pla de l'Estany, amb un 5,3 i un 5,1%, respectivament, de tot el seu PIB generat a aquest sector, per sobre de l'1,7% del total català, però molt lluny dels registres superiors al 10% d'algunes comarques tarragonines i del Pla de Lleida.

Quin ha estat l'impacte d'aquesta especialització productiva i del seu creixement en els registres de creació de llocs de treball?. Tot sembla indicar que, com a resultat de l'especialització de la demarcació, els guanys d'ocupació s'han focalitzat en els sectors de menys valor afegit. En efecte, entre el 1991 i el 2001 l'economia catalana ha creat poc més de 470.000 llocs de treball nets dels quals gairebé 45.000 (un 9,5%) s'han generat a la demarcació de Girona. Aquest dinamisme del mercat de treball a Girona (amb un increment relatiu de l'afiliació a la Seguretat Social entre el 1991 i el 2001 del 30,2%, clarament superior al 26,0% de Catalunya) amaga tendències sectorials clarament diferenciades. Així, la història recent de la generació de llocs de treball a Girona es pot resumir en un avenç en la terciarització d'aquesta economia (43.000 llocs de treball creats entre el 1991 i el 2001) i un important guany de la construcció (amb gairebé 7.000 noves ocupacions), mentre que la indústria ha perdut poc menys de 4.700 llocs de treball i el sector primari presenta una reducció de 551 persones. Més concretament, la indústria gironina ha concentrat els guanys d'ocupació industrial a la darrera dècada en la maquinària, la indústria alimentària i el material de transport, guanys que s'han vist més que compensats per les caigudes del tèxtil, el sector energètic, la indústria química, l'equipament elèctric i la fusta. Els serveis, al seu torn, han concentrat els guanys d'ocupació en els serveis públics i en els serveis a les empreses, mentre que el comerç, l'hoteleria i les finances han presentat pèrdues netes d'afiliació.

De fet, tot sembla indicar que el patró de creixement de l'economia gironina basat en una especialització industrial i de construcció-serveis de valor afegit mitjà presenta alguns símptomes d'esgotament, que es fan visibles a través dels registres del mercat de treball basats en una especialització productiva menys intensiva en l'ús del coneixement. La creació de llocs de treball a la darrera dècada ha fonamentat la seva expansió en aquells sectors amb menors expectatives de creixement a llarg termini. Sembla doncs, que la innovació als sectors productius en els quals l'economia gironina és forta serà una peça clau per situar-la en l'entorn competitiu global que tots esperem. Però, la gran pregunta és què hem de fer per innovar?. De la resposta en depèn bona part del futur de la demarcació.

### 3. Les fonts de la innovació: cap un model gironí de nova economia?

Dèiem en presentar aquest capítol que les visions modernes sobre l'aplicació productiva del coneixement incideixen en el fet que la innovació és un procés dinàmic i complex d'aprenentatge que abraça un conjunt important d'agents econòmics i que engloba tot l'entramat productiu. De fet, a l'actualitat els processos d'innovació ja no són vistos únicament com la incorporació de tecnologia a l'activitat productiva amb l'única intenció de guanyar productivitat o com una activitat a desenvolupar pel sector públic amb baixes taxes de retorn. Avui, a l'economia global, la innovació empresarial torna a ser un dels eixos de l'activitat econòmica i, no només això, el nombre d'actors implicats i el seu paper ha canviat substancialment. Les possibilitats d'establir connexions en xarxa entre els agents implicats en el procés, la reordenació del paper del sector públic, que a l'actualitat s'ha convertit en un agent dinamitzador i de gestió de la innovació més que no pas en un agent actiu del procés i l'augment del nombre i la complexitat dels fluxos d'informació i dels actors que intervenen en la creació i difusió (nacional i internacional) de la tecnologia i del coneixement són alguns dels tres més rellevants de la innovació a l'albada del segle XXI.

Però, anem a pams. Per analitzar la situació actual de la innovació a les comarques gironines, fer-ne una diagnosi, detallar-ne els punts forts i els febles i, finalment, extreure'n les línies argumentals per a desenvolupar en un futur immediat, seguirem la metodologia àmplia i transversal dels processos d'innovació que proposàvem a la introducció del capítol. Gràficament, podem entendre el flux dinàmic d'innovació a partir de la interacció de tres cercles concèntrics. La primera anella la configura la situació i la dinàmica dels factors productius, mentre que al segon cercle hi trobem els aspectes relacionats amb el progrés i la difusió de la tecnologia. La tercera anella, pel seu costat, la formen l'estructura dels mercats i les institucions que també juguen un paper prioritari en la configuració dels processos d'innovació. Comencem, doncs, per l'anàlisi dels factors productius bàsics de tota economia: el capital i el treball.

Dèiem més amunt que la relació del capital amb la innovació és molt estreta perquè l'evolució de l'estoc de capital instal·lat en una economia, o sigui, la inversió, incorpora el progrés tècnic en la mesura que la formació bruta de capital fix finança, renova o amortitza equips (nous o en marxa) per a la producció. L'economia de Girona presenta una taxa de creixement de la inversió (taula 2) a llarg termini lleugerament inferior al 4,5% anual (4,4% de mitjana entre el 1980 i el 1998), superior a la mitjana catalana (4,3%) i a la del conjunt de l'Estat Espanyol (3,8%). La inversió productiva desvinculada de la construcció (amb un increment mitjà anual del 5,2% a les darreres dues dècades) explica el dinamisme de la formació de capital a la demarcació, ja que la inversió en construcció acumula una trajectòria més modesta

(3,8% de mitjana anual entre el 1980 i el 1998). Amb tot, hem d'assenyalar que a la darrera fase del cicle l'economia gironina ha perdut posicions pel que fa al seu dinamisme inversor o, el que és el mateix, la font del seu creixement econòmic a llarg termini. En efecte, tot i el seu avenç (del 4,1% mitjà anual entre el 1995 i el 1998), la demarcació de Girona es consolida com la menys dinàmica del Principat: el flux inversor va créixer en aquest mateix període d'un 11,9% a Tarragona, d'un 6,7% a Barcelona i d'un 5,4% a Lleida, cosa que va situar la mitjana catalana en un 6,8%. Sectorialment, destaca el menor dinamisme tant de la inversió en béns d'equipament com de la inversió en construcció. Entre el 1995 i el 1998, aquestes dues modalitats d'inversió van créixer d'un 3,8 i d'un 4,9%, respectivament, clarament per sota la mitjana catalana (4,9 i 14,9%, respectivament).

## Taula 2. Inversió bruta a Girona, Catalunya i Espanya. 1980-1998

Taxes de variació en percentatges. Valors originals en milers d'euros (base 1990)

	Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona	Catalunya	Espanya
<b>Inversió total</b>						
1980-1985	-4,3%	7,8%	0,4%	-2,1%	-2,5%	-0,7%
1986-1992	13,7%	5,6%	8,8%	4,1%	10,8%	7,9%
1993-1994	-7,0%	-7,2%	-3,8%	-6,3%	-6,8%	-4,0%
1995-1998	6,7%	4,1%	5,4%	11,9%	6,8%	6,1%
1980-1998	4,9%	4,4%	4,3%	3,0%	4,3%	3,8%
<b>Inversió en construcció<sup>1</sup></b>						
1980-1985	-13,5%	17,7%	-8,0%	0,7%	-5,2%	-1,7%
1986-1992	13,2%	-1,7%	11,1%	-2,5%	5,3%	3,8%
1993-1994	3,9%	-13,2%	-0,6%	5,6%	0,3%	-2,2%
1995-1998	17,6%	4,9%	8,2%	18,0%	14,9%	6,9%
1980-1998	5,7%	3,8%	3,9%	3,8%	4,0%	2,3%
<b>Inversió bruta menys construcció</b>						
1980-1985	-1,1%	1,5%	3,2%	-2,0%	-1,1%	-0,3%
1986-1992	14,0%	11,4%	8,6%	7,7%	12,3%	9,2%
1993-1994	-8,6%	-4,3%	-4,2%	-8,4%	-8,0%	-4,4%



1995-1998	4,3%	3,8%	4,9%	11,0%	4,9%	5,9%
1980-1998	5,1%	5,2%	4,9%	4,0%	4,7%	4,3%

1. Agrupa la inversió en construcció i enginyeria i el lloguer d'immobles i el capital residencial.

2. Agrupa la inversió en agricultura, silvicultura i pesca, els productes energètics i aigua, els productes industrials, els altres serveis destinats a la venda i els serveis no destinats a la venda.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Stock de Capital a Espanya i la seva distribució territorial 1964-2000. Fundació BBVA (2003).

Podríem pensar que la causa de la moderació del flux inversor dels darrers anys és atribuïble a una estructura empresarial o a una especialització sectorial determinada que no basi la generació de valor en la formació de capital. Vegem-ho. Pel que fa al tamany de les empreses (taula 3), les dades disponibles ens posen de manifest el següent: amb poc més de 50.000 empreses el 2002, la demarcació de Girona té (la raó social de les societats és a la demarcació) al voltant del 10% de les empreses de Catalunya (poc més de 515.000). Aquest registre contrasta en positiu amb les gairebé 29.000 empreses que hi ha a Lleida i les poc més de 44.500 que hi ha a Tarragona.

**Taula 3. Empreses de Girona, Catalunya i Espanya per nombre de treballadors. 2002**

Valors absoluts en unitats i percentatges

	Sense								Total
	assalariats	De 1 a 5	De 6 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 499	Més de 500	
<b>Valors absoluts</b>									
Barcelona	210.333	133.676	20.065	14.386	8.697	2.413	1.723	280	391.573
Girona	24.084	20.246	2.829	1.734	958	230	135	10	50.226
Lleida	14.180	11.500	1.464	923	512	114	69	4	28.766
Tarragona	21.696	18.074	2.229	1.468	818	190	122	11	44.608
Catalunya	270.293	183.496	26.587	18.511	10.985	2.947	2.049	305	515.173
Espanya	1.425.332	988.678	131.666	89.840	50.595	13.468	9.466	1.281	2.710.326
<b>Percentatges sobre el total del territori</b>									
Barcelona	53,71%	34,14%	5,12%	3,67%	2,22%	0,62%	0,44%	0,07%	100,0%
Girona	47,95%	40,31%	5,63%	3,45%	1,91%	0,46%	0,27%	0,02%	100,0%
Lleida	49,29%	39,98%	5,09%	3,21%	1,78%	0,40%	0,24%	0,01%	100,0%
Tarragona	48,64%	40,52%	5,00%	3,29%	1,83%	0,43%	0,27%	0,02%	100,0%

Catalunya	52,47%	35,62%	5,16%	3,59%	2,13%	0,57%	0,40%	0,06%	100,0%
Espanya	52,59%	36,48%	4,86%	3,31%	1,87%	0,50%	0,35%	0,05%	100,0%

#### Percentatges sobre el total català

Barcelona	77,82%	72,85%	75,47%	77,72%	79,17%	81,88%	84,09%	91,80%	76,01%
Girona	8,91%	11,03%	10,64%	9,37%	8,72%	7,80%	6,59%	3,28%	9,75%
Lleida	5,25%	6,27%	5,51%	4,99%	4,66%	3,87%	3,37%	1,31%	5,58%
Tarragona	8,03%	9,85%	8,38%	7,93%	7,45%	6,45%	5,95%	3,61%	8,66%
Cat./ Esp.	18,96%	18,56%	20,19%	20,60%	21,71%	21,88%	21,65%	23,81%	19,01%

Font: Elaboració pròpia a partir del DIRCE. INE (2002).

Igual que a la resta de Catalunya, l'estructura de l'empresa gironina està configurada majoritàriament per microempreses (sense assalariats o entre 1 i 5 treballadors), que representen el 88,3% de totes les empreses de la demarcació. Les petites i mitjanes empreses (entre 5 i 100 treballadors) representen poc més del 10% de les empreses de Girona, mentre que les grans empreses (més de 100 treballadors) presenten un percentatge gairebé imperceptible (d'un 0,29%), amb 145 empreses que compleixen aquesta condició, de les quals només 10 tenien més de 500 treballadors el 2002. De fet, aquesta estructura no difereix substancialment de les altres dues demarcacions catalanes amb possibilitats de comparació (Tarragona i Lleida)<sup>10</sup>, cosa que ens suggereix que l'estructura empresarial no ha condicionat el diferencial inversor de la demarcació de Girona en relació amb la resta de Catalunya, per bé que si hem d'esmentar que la manca de grans empreses condiciona els efectes arrossegament (*knowledge spillovers*) que aquestes organitzacions tenen sobre la resta del teixit productiu. De fet, amb aquesta estructura empresarial tot sembla indicar que el futur de la innovació a la demarcació passa per l'establiment d'una veritable xarxa d'innovació configurada entre els diferents actors que incideixen en el procés dinàmic d'aplicació econòmica del coneixement.

Pel que fa a l'estructura sectorial de la demarcació, dèiem més amunt que Girona presenta un model de creixement econòmic basat en una especialització productiva de baix i mitjà valor afegit, bàsicament indústria manufacturera, sobretot alimentària, i un binomi integrat per l'activitat constructora i la turística i comercial. Les dades disponibles sobre els establiments a la demarcació confirmen aquesta percepció (taula 4). El 2000 hi havia a Girona poc més de 5.000 establiments industrials, que representaven un 8,6% del total català. Amb tot, quatre

<sup>10</sup>. La demarcació de Barcelona presenta una participació superior d'empreses grans, parcialment com a resultat de l'efecte seu social que li dona la ciutat de Barcelona.

subsectors industrials superaven clarament aquesta mitjana: l'energia i l'aigua, amb un 19,3% dels establiments de Catalunya situats a la demarcació de Girona, els productes alimentaris (amb un 16,4%), la indústria química i del metall (amb un 11,5%) i l'edició i mobles (amb un 9,3%). Pel que fa als establiments comercials hem d'assenyalar que la demarcació de Girona en disposava el 2000 de més de 13.000, cosa que representa un 11,2% del total català. Sectorialment, no s'hi aprecien diferències molt significatives, ja que la participació més baixa de la demarcació sobre el total català és la dels establiments comercials de llibres i revistes (amb un 8,2%), davant del 12,4% dels establiments de material de transport. Finalment, les dades sobre el sector turístic confirmen la notable transcendència del sector a la demarcació, amb un important pes relatiu sobre el conjunt de Catalunya. El 2001 hi havia a Girona més de 900 establiments hotelers, un 35,4% de Catalunya, 148 càmpings (un 40,9% de Catalunya) i més de 2600 restaurants i bars (un 18,3% del conjunt del Principat) <sup>11</sup>.

**Taula 4. Establiments d'empreses a Girona i a Catalunya. 2000 i 2001**

Valors absoluts en unitats i percentatges

	Valors absoluts		Establiments		
	Girona	Catalunya	% s/ Girona	% s/ Catalunya	% Gir./Cat.
<b>Establiments industrials. Any 2000</b>					
Energia i aigua	226	1.174	4,4%	2,0%	19,3%
Química i metall	452	3.935	8,7%	6,5%	11,5%
Transformació de metalls	1.631	20.491	31,5%	34,1%	8,0%
Productes alimentaris	784	4.791	15,1%	8,0%	16,4%
Tèxtil i confecció	547	11.379	10,6%	18,9%	4,8%
Edició i mobles	1.322	14.216	25,5%	23,6%	9,3%
Altres	220	4.141	4,2%	6,9%	5,3%
<b>Total</b>	<b>5.182</b>	<b>60.127</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Comerç al detall. Any 2000</b>					
Alimentació	4.106	38.469	31,2%	32,7%	10,7%
Roba i calçat	2.653	23.450	20,2%	19,9%	11,3%
Parament de la llar	1.883	15.667	14,3%	13,3%	12,0%

<sup>11</sup>. Altres dades que il·lustren la importància del sector a la demarcació: durant el 2001 van entrar a Girona més de 2,5 milions de viatgers, que van realitzar més d'11 milions de pernотacions, cosa que suposa un

Llibres i revistes	369	4.492	2,8%	3,8%	8,2%
Productes químics	1.043	9.232	7,9%	7,8%	11,3%
Material de transport	504	4.079	3,8%	3,5%	12,4%
Altres	2.592	22.266	19,7%	18,9%	11,6%
<b>Total</b>	<b>13.150</b>	<b>117.745</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,2%</b>

#### Turisme. Any 2001

Establiments hotelers	909	2.570	-	-	35,4%
Places hoteleres	82.962	235.075	-	-	35,3%
Càmpings	148	362	-	-	40,9%
Places càmpings	117.229	250.696	-	-	46,8%
Restaurants i bars	2.646	14.464	-	-	18,3%
Viatgers	2.570.800	10.218.600	-	-	25,2%
Pernoctacions	11.174.700	36.733.500	-	-	30,4%

Font: Elaboració pròpia a partir de l'Anuari Estadístic de Catalunya 2002. Idescat (2002).

En síntesi, d'aquesta aproximació sectorial en traiem la conclusió que l'economia de Girona presenta un patró d'especialització productiva diferenciat del d'altres demarcacions catalanes, cosa que ens suggereix que una de les fonts del creixement econòmic a llarg termini és la generació de més valor als sectors productius amb més presència a la zona. De fet, la innovació ha d'ésser, en primer lloc, un instrument molt vàlid per a millorar la competitivitat de les branques productives en les quals esta especialitzada la demarcació. Això, no vol pas dir que no puguin desenvolupar-se noves iniciatives innovadores que generin l'aparició de noves branques productives o que en reforcin les existents. Ara bé, a l'economia global del coneixement, l'agent nuclear del procés innovador és una empresa privada, amb una estructura organitzativa en xarxa, que permet múltiples interaccions amb els agents immediats (proveïdors, clients, competidors, sector públic) i amb una alta i particular qualificació dels seus empresaris i treballadors.

Precisament, la necessitat d'assolir noves capacitats i habilitats per al desenvolupament d'una veritable economia de la innovació ens condueix cap al segon dels factors productius que voldríem analitzar en aquest capítol: el treball dels agents econòmics. Ens fixarem, bàsicament, en dos elements que incideixen directament en les habilitats innovadores: les capacitats emprenedores i la formació de les persones. Un dels indicadors que millor reflecteix les capacitats emprenedores d'una economia és el ritme de creació i destrucció d'empreses. Tot i que aquesta variació està sotmesa a importants fluctuacions que tenen molt a veure amb la

25,2 i un 30,4%, respectivament de les assolides al conjunt de Catalunya

fase del cicle en la qual ens trobem, la disposició d'una sèrie homogènia 1997-2001 en un període de creixement econòmic ens permet treure algunes conclusions rellevants (taula 5).

**Taula 5. L'evolució de les societats mercantils a Girona i a Catalunya. 1997- 2001**

Valors absoluts en unitats i taxes mitjanes de variació en percentatges

	Constitució	Ampliació de capital	Reducció de capital	Dissolució	Suspensions de pagaments i fallides
<b>Girona</b>					
1997	1808	611	70	149	-
1998	2153	730	76	227	-
1999	2100	673	82	196	-
2000	2198	685	100	286	18
2001	2218	851	105	297	-
Promemòria:					
Variació 1997-2001	5,5%	9,4%	10,9%	22,1%	-

<b>Catalunya</b>					
1997	18.952	6.289	897	3.880	-
1998	21.687	7.600	1.087	2.159	-
1999	21.431	7.343	1.187	3.068	-
2000	22.604	8.233	1.411	2.543	257
2001	21.939	9.530	1.588	1.344	-
Promemòria:					
Variació 1997-2001	3,9%	11,3%	15,4%	-16,6%	-

Font: Elaboració pròpia a partir del Registre Mercantil Central i de l'Anuari Estadístic de Catalunya 2002. Idescat (2002).

Així doncs, observem que la creació de societats mercantils a la demarcació de Girona durant els darrers anys expansius ha presentat una trajectòria favorable (5,5% d'augment anual mitjà entre el 1997 i el 2001), xifra que supera els avenços del conjunt de Catalunya (augment del 3,9%). Les ampliacions de capital segueixen la mateixa tendència (augment del 9,4% a Girona i de l'11,3% a Catalunya), per bé que també hem d'esmentar una dinàmica menys expansiva de les reduccions de capital i la dissolució d'empreses. En efecte, a la darrera fase expansiva l'economia gironina també hi ha augmentat les reduccions de capital (un 10,9%) i la

dissolució d'empreses (un 22,1%), cosa que ens suggereix la coexistència d'un bon ritme de creació i ampliació d'empreses amb un altre procés de disminució i dissolució d'empreses ja existents.

Pel que fa a la formació del factor treball, aspecte que tractarem amb més profunditat al capítol dedicat al mercat de treball, només volem incidir en la necessitat d'avançar en una doble línia. En primer lloc, cal insistir en la necessitat de continuar donant formació bàsica a la força de treball. En aquest sentit, és oportú recordar ara que l'ocupació a la demarcació de Girona presenta una de les taxes més baixes de Catalunya pel que fa a la formació universitària (un 6,6%, davant del 10,9% de Catalunya el 2001). En segon lloc, també hem d'assenyalar la necessitat d'estendre la formació continuada, a mida i al lloc de treball, amb taxes de penetració encara molt baixes al conjunt del teixit productiu, com un instrument per a assolir l'aprenentatge, el desaprenentatge i el reaprenentatge constant tant necessari a l'economia global del coneixement. Efectivament, la disponibilitat d'informació estadística sobre el nombre d'estudiants als diferents cicles formatius de les Universitats presencials catalanes i la segmentació per edats i demarcacions de la població a Catalunya ens permet fer algunes valoracions, ni que siguin aproximatives, sobre la penetració d'aquestes Universitats sobre la seva àrea d'influència més immediata<sup>12</sup>. De fet, si ens centrem en la demarcació de Girona, veiem com la Universitat de Girona, amb poc menys de 15.500 estudiants el 2001, formava gairebé al 3% de la població de la demarcació. A més, i per trams d'edat, s'observa una taxa de penetració de la formació universitària força baixa, sobretot si la comparem amb els resultats d'altres demarcacions. Així, els estudiants dels primers i segons cicles de la Universitat de Girona representen un modest 15,8% de la població d'entre 16 i 24 anys, registre que en el cas de les Universitats de l'àrea de Barcelona o de la Universitat de Lleida puja per sobre del 20%. Pel que fa a la formació del tercer cicle<sup>13</sup>, els estudiants de la Universitat de Girona representen un 2,6% de la població d'entre 25 i 44 anys, registre que en el cas de les universitats de l'àrea de Barcelona puja fins al 3,3%.

#### Taula 6. La penetració territorial de les universitats catalanes. 2001

Valors absoluts en unitats i pesos en percentatges

Estudiants	Primer i segon cicle	Formació continuada	Total
------------	-------------------------	------------------------	-------

<sup>12</sup>. Aquesta aproximació orientativa té algunes mancances com la no consideració de la mobilitat dels estudiants al Principat i la associació inexacte dels trams poblacionals. A més, no s'han inclòs a l'anàlisi ni la Universitat Oberta de Catalunya ni la UNED, entre altres, perquè la seva consideració d'universitats a distància impedia una clara identificació territorial. Amb tot, l'aproximació ens serveix per intuir el nombre d'estudiants que té cadascun dels trams poblacionals de les quatre demarcacions catalanes.

Universitats de l'àrea de Barcelona <sup>1</sup>	147.464	49.419	196.883
Universitat de Girona	10.864	4.598	15.462
Universitat de Lleida	9.225	1.063	10.288
Universitat Rovira i Virgili	11.791	627	12.418

<b>Població</b>	Total	16 i 24 anys	25 i 44 anys
Barcelona	4.804.606	578673	1.479.218
Girona	579.650	68856	175.170
Lleida	365.023	42585	109.339
Tarragona	612.086	77428	187.425

<b>Estudiants/població</b>	Estudiants/ població total	Est. 1 i 2 cicle/ població de 16 a 24	Est. 3 cicle/ població de 25 a 44
Barcelona	4,1%	25,5%	3,3%
Girona	2,7%	15,8%	2,6%
Lleida	2,8%	21,7%	1,0%
Tarragona	2,0%	15,2%	0,3%

1. Universitats de Barcelona, Autònoma de Barcelona, Politècnica de Catalunya, Pompeu Fabra, Ramon Llull, Vic i Internacional de Catalunya.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DURSI (2003) i d'IDESCAT (2002).

La segona anella de la nostra reflexió, una vegada analitzada la dinàmica dels factors productius, és l'avenç de l'aplicació econòmica del coneixement. Per a copsar l'estat actual dels costos i l'accés a la tecnologia, així com de l'aplicació i la difusió tecnològica emprarem alguns indicadors tradicionals com la despesa en recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I). Amb tot, i abans de començar hem d'assenyalar que malauradament les dades disponibles a nivell de demarcacions són gairebé inexistent. Tot i això, podem fer algunes aproximacions atenent a l'estructura productiva de la demarcació i les dades del conjunt de Catalunya. L'economia catalana presenta unes ràtios d'inversió en recerca i desenvolupament sobre el PIB superiors a la mitjana espanyola (un 1,07% el 2001, davant del 0,96% d'Espanya), Ara bé, aquests registres deixen molt que desitjar si ampliem el punt de mira a la mitjana europea (1,94% a la Unió Europea) o si ens fixem amb els registres superiors al 3% dels països escandinaus, com Finlàndia o Suècia, Per sectors institucionals, les empreses amb un 0,71% lideren aquesta tipologia d'inversió en coneixement, seguides ja a molta distància per les Universitats (0,26%) i les altres administracions públiques (0,08%), Arribats a aquest punt és important assenyalar la major inversió de les empreses catalanes en comparació amb les espanyoles (0,50%), si bé

<sup>13</sup>. Aquesta aproximació encara és més orientativa que l'anterior, atesa la major mobilitat estudiantil entre

estan encara a molta distància dels registres mitjans europeus (1,28% del PIB en inversió empresarial en R+D), Completen aquest panorama un percentatge d'empreses innovadores (aquelles que generen nous productes, milloren els processos o fan ambdues coses) a Catalunya del 15% el 2000 (12% a Espanya) i un percentatge sobre el total espanyol de la despesa en R+D del 27%.

Amb tot, hem pogut aproximar-nos, ni que sigui parcialment, a alguns indicadors de la dinàmica innovadora de la demarcació de Girona. De fet, hem obtingut informació sobre l'evolució dels fons econòmics (orígens i recursos) de l'R+D+I del sistema universitari català, que naturalment inclou a la Universitat de Girona (taula 7). De fet, la Universitat de Girona agrupa el 4,7% dels recursos que el Sistema Universitari de Catalunya (SUC) utilitza per a la recerca, el desenvolupament i la innovació, per bé que de l'anàlisi de les institucions finançadores d'aquests recursos en podem obtenir alguns resultats importants. En primer lloc, observem que la participació de l'administració central i l'autonòmica en el finançament de la recerca és superior a la mitjana del conjunt del sistema, mentre que, en segon lloc, s'aprecia una menor participació de l'administració local i de la Unió Europea. Les empreses privades, pel seu costat, financen la recerca de la Universitat de Girona en un percentatge molt proper al del conjunt català, per bé que aquesta participació se situa clarament per sota de les xifres assolides per les altres dues Universitats amb implantació territorial: la Universitat Rovira i Virgili i la Universitat de Lleida apropen la participació empresarial en el finançament dels seus programes d'R+D+I al 35% del total dels recursos obtinguts, registres que la UdG se situen en el 21%.

**Taula 7. Els fons econòmics (orígens dels recursos) de l'R+D+I de les universitats catalanes.**

**2001**

En percentatges sobre el total de fons de cada Universitat

	Administració Central	Administració autonòmica	Administració local	Unió europea	Recursos propis	Empreses	IPFSL
UB	35,2%	19,7%	1,4%	14,6%	5,3%	12,2%	11,6%
UAB	38,0%	17,6%	6,2%	6,2%	0,0%	32,0%	0,0%
UPC	21,8%	23,1%	4,9%	16,6%	9,4%	22,1%	2,2%
UPF	23,0%	12,2%	0,1%	32,9%	16,4%	12,3%	3,0%
UdG	30,0%	26,7%	1,9%	9,5%	8,5%	21,0%	2,6%
UdL	16,3%	23,9%	7,3%	4,5%	4,3%	35,7%	8,0%
URV	29,7%	21,9%	0,3%	5,4%	7,5%	34,9%	0,4%
UOC	9,8%	18,5%	0,8%	31,6%	0,0%	39,3%	0,0%

les diferents demarcacions en els programes de formació continuada.



URL	1,4%	2,2%	0,0%	4,2%	66,6%	25,5%	0,0%
UVic	0,0%	13,3%	0,0%	6,0%	59,1%	21,6%	0,0%
UIC	18,5%	5,0%	0,0%	3,7%	56,4%	16,4%	0,0%
Total SUC	26,5%	17,2%	2,9%	12,2%	11,2%	20,8%	4,5%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DURSI.

Adicionalment, també hem obtingut informació sobre les despeses de R+D de les empreses radicades a Girona. Els resultats obtinguts són, certament, millorables. De les 4.058 empreses amb raó social ubicada a la demarcació de Girona només 65 empreses declaren fer una despesa en recerca i desenvolupament (taula 8). A banda d'aquest modestíssim nombre d'empreses que realitza accions formals de despesa en recerca i desenvolupament, de l'anàlisi de les més innovadores en podem obtenir algunes conclusions importants. En primer lloc, hem d'assenyalar que la dimensió, mesurada per nombre de treballadors o per volum de facturació no és indicatiu d'una major propensió a innovar formalment. De fet, de les quatre grans empreses de la demarcació (de més de 500 treballadors), només una presenta una despesa en innovació mencionable (superior als 100 mil euros). Per un altre costat, només cal donar un cop d'ull al quadre adjunt per adonar-se que hi ha un nombre important d'empreses de dimensió mitjana que presenten un elevat dinamisme innovador. Sectorialment, també podem afirmar que una part de l'especialització productiva de la demarcació s'explica, sobretot a la indústria, pel dinamisme innovador d'aquest sectors. Així, no pas es estrany que les indústries càrnies i les de maquinària es trobin àmpliament representades entre les empreses que més esforços innovadors realitzen a la demarcació de Girona. Amb tot, en aquest llistat es troben a faltar sectors tant estratègicament rellevants per al futur de la demarcació com el turisme, l'activitat comercial, els serveis personals i a les empreses i altres sectors industrials d'alt valor afegit, com el material de transport o la indústria de la informació.

**Taula 8. Les 26 empreses més innovadores (despesa en R+D) amb seu social a la demarcació de Girona. 2001** (Empreses amb un volum de despesa en R+D superior a 100 mil euros)

	Nom	R+D	Facturació	Treballadors	CNAE
1	TRETY S.A.	3.429	228.664	1.591	3430
2	GAS GAS MOTOS SA	3.081	39.920	150	5040
3	BOMBAS ELECTRICAS SA	2.059	56.788	100	2912
4	ESTEBAN ESPUNA S A	1.824	69.984	361	1513
5	CANDIGRA Y COMPANIA SA	1.044	12.013	71	2913
6	MAQUINARIA CANIGO SA	1.035	7.738	57	2952
7	KONTREL MEC SL	920	9.693	40	2924
8	NOGE SL	809	58.919	91	5010
9	INDUSTRIAS SAMART SA	764	9.676	26	2862
10	SOLER & PALAU S.A.	754	2.923	460	2923

11	TEC. EXTRUSION DEL ALUMINIO SL	682	10.815	55	2951
12	APLISTER SA	580	10.063	65	2524
13	FRIGORIFICOS DEL NORDESTE SA	540	8.485	86	1511
14	SACOPA S.A.	536	13.678	88	2524
15	SELECCION BATALLE S.A.	491	17.221	66	0123
16	EMBUTIDOS TURON SA	421	10.195	65	1510
17	CARTOLOT, S.A.	368	12.856	77	2121
18	COMEXI SA	305	49.802	255	2924
19	TREBORTEX SL	296	23.799	91	1750
20	TECALUM SL	277	14.925	89	2875
21	CAUSTIER IBERICA SA	209	9.923	21	5166
22	CASADEMONT SA	179	74.104	457	1513
23	EMBUTIDOS Y JAMONESNOEL SA	145	88.210	300	1513
24	CHOCOLATES TORRAS, S.A.	144	5.124	36	1584
25	BURETEX SA	138	12.597	151	1760
26	SERRA Y MOTA SA	136	9.671	46	1513

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Registre Mercantil.

Així doncs, tot sembla indicar que la innovació a la demarcació de Girona encara té un llarg camí per recórrer si vol apropar-se a les economies que lideren aquest fonament del creixement econòmic. Quines són les estratègies a seguir en aquest camí?. Precisament, la resposta a aquesta pregunta ens condueix cap a la tercera anella del nostre diagrama de la innovació: l'estructura dels mercats i les institucions. Arribats a aquest punt, hem de mencionar que hi ha tres polítiques bàsiques que incideixen en la innovació: les referides als factors productius (capital i treball), les referides a l'entorn general i específic i les polítiques pròpiament d'innovació. Ja hem assenyalat que a l'economia global del coneixement el centre de la innovació és l'empresa privada i que les institucions juguen un paper dinamitzador, de gestió i d'interconnexió entre la multitud d'agents imbricats en el procés d'aplicació econòmica del coneixement.

Tenint en compte les especificitats de l'economia gironina podríem focalitzar les prioritats d'aquesta tercera anella institucional en dos elements. En primer lloc, en un foment de la generació de coneixement. Això és, un impuls directe a tot tipus de formació, des de la més bàsica a la més especialitzada, passant per la formació continuada, a mida i al lloc de treball, amb l'objectiu d'augmentar la dotació de coneixement tàcit i explícit de l'economia gironina. En una idea, es tracta de fomentar el canvi cultural de tots els agents econòmics, amb la fita d'avançar en la construcció de l'economia del coneixement. Un segon element, també a destacar: l'impuls a la recerca i al desenvolupament, sobretot, i a l'àmbit de la innovació: l'obtenció d'informació rellevant i acurada sobre les transformacions de les empreses com a

resultat del procés d'innovació. Aquesta mancança és encara més acusada en el cas de la informació territorialitzada.

Segon, el foment de les actituds i l'aplicació d'innovacions. Això és, l'establiment dels mecanismes necessaris perquè el coneixement generat es traslladi, amb eficiència i eficàcia, a l'activitat econòmica. Tot i que l'àmbit d'actuacions d'aquest instrument és molt ampli és important destacar algunes prioritats. Primera, l'establiment d'unes condicions econòmiques generals favorables. Això passa per l'estabilitat macroeconòmica i l'eficiència microeconòmica i, especialment, per la continuació en la introducció de mecanismes de competència efectiva als sectors generadors de valor afegit. Segona, el desenvolupament de les infraestructures en general i de les digitals en particular. La situació de les infraestructures TIC a la demarcació de Girona és clarament millorable. Cal continuar avançant en aquesta línia, amb l'objectiu d'apropar-nos als països més avançats del nostre entorn. Tercera, l'aprofitament de les xarxes de coneixement i la difusió internacional de la tecnologia per a fomentar el desenvolupament de les capacitats emprenedores d'empresaris i treballadors. I, quarta, l'establiment de mecanismes per la incorporació progressiva del coneixement al conjunt de l'activitat econòmica. En aquest punt, entre altres, s'ha de citar de nou la formació orientada a les noves línies de negoci o a la millora de les existents, la informació i l'adaptació dels models de negoci a la xarxa i la innovació de l'activitat productiva, com a principals eixos a desenvolupar.

#### **4. A tall de conclusió: Girona, una economia innovadora ... o, del “que inventen ellos” cap el Sistema Gironí d'Innovació (SGI)**

Començàvem aquest capítol afirmant que a l'actualitat la innovació s'ha convertit en un procés dinàmic i complex d'aprenentatge i de creixement continuat que, com sempre, garanteix els increments de productivitat i competitivitat de les persones, les empreses o els territoris. Sota aquesta premissa, repassàvem les principals característiques del patró de creixement de l'economia gironina durant els darrers anys tot afirmant que aquell model que tant èxit ha aportat a la demarcació en dècades passades comença a mostra símptomes d'afebliment. No hi ha dubte, el camí de la competència global redueix molt significativament els avantatges comparatius de l'economia gironina. Girona ha d'innovar. Però, com?. Les dades obtingudes ens assenyalen uns registres molt minsos tant pel que fa als resultats de la innovació com als determinants d'aquesta innovació. Quina és, doncs, la sortida de Girona?. Sembla evident que el conjunt d'agents econòmics implicats han d'acceptar el repte de configurar el Sistema Gironí d'Innovació, que, a grans trets, ha de tenir els següents pilars:

- Un canvi cultural dels agents econòmics. L'economia de la innovació a Girona només es sustentará sobre la percepció que el mercat és el món i que els seus

recursos i possibilitats estan a l'abast. Aquest canvi estratègic s'ha de fonamentar amb un canvi organitzatiu de les empreses que han de ser emprenedores i aprofitar les avantatges del treball en xarxa.

- Un treball format per a generar innovacions informals. L'economia de la innovació a Girona es sustenta sobre la base un treball flexible i amb alts nivells de qualificació (capacitats d'aprendre i desaprendre, idiomes, conducta digital...). Aquests augments del compromís del treball amb la dinàmica de l'organització s'han de vincular amb una estructura organitzativa flexible que trenqui els esquemes clàssics d'organització i retribució del treball.
- L'element central del procés d'innovació és l'empresa privada. L'economia de la innovació a Girona s'ha de construir sobre xarxes d'innovació amb un nucli: l'empresa, que teixeix un conjunt complex i dinàmic de relacions d'innovació amb tot tipus d'agents en funció de les necessitats (centres de recerca, universitats, administració, competidors, clients, proveïdors, xarxes nacionals i internacionals, patents, difusió de tecnologia...).
- La xarxa d'innovació s'ha de centrar en les microempreses, les petites i les mitjanes empreses. L'economia de la innovació a Girona també es sustenta en l'element central del teixit productiu del país, cosa que comporta la necessitat de desenvolupar accions específiques per motivar la innovació d'aquestes empreses. Aquesta estratègia no es incompatible amb el desenvolupament d'un projecte d'innovació emblemàtic que, per les seves condicions, arrossegui una bona part de les empreses del voltant.
- I, finalment, innovar no vol dir inventar. L'economia de la innovació a Girona s'ha de basar, primordialment, en el teixit productiu existent. La generació de nous productes/serveis o la millora dels existents no impliquen un canvi d'orientació sectorial, per bé que si ordenen un increment de valor de les activitats existents. Girona no ha de canviar de patró d'especialització ha de seguir fent el mateix, però d'una altra manera, incorporant més coneixement als seus productes/serveis i diferenciant la seva oferta productiva. Amb tot, aquesta estratègia competitiva no està renyida amb l'aparició de noves activitats, sobretot si aquestes incrementen la dotació de coneixement i els efectes arrossegament sobre la resta de sectors.

**Joan Torrent**

---

## MERCAT DE TREBALL, FORMACIÓ I COHESIÓ SOCIAL A GIRONA. CAP A L'APRENTATGE CONTINUAT I EL TREBALL EN XARXA

---

### **1. Introducció. Formació, innovació i connexió en xarxa: els pilars del treball a l'economia del coneixement**

No hi ha dubte que a l'actualitat l'activitat econòmica s'està transformant profundament. La progressiva configuració d'una economia global, una revolució tecnològica, basada en les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), i els canvis en els patrons de demanda de famílies i empreses, consoliden un tipus d'economia que, cada cop més, incorpora dotacions superiors de coneixement en la producció, la distribució, l'intercanvi i el consum. En aquest context, podem afirmar que una de les fonts del creixement de la productivitat i de la competitivitat d'una economia, com la de la demarcació de Girona, és la incorporació de més coneixement a les seves activitats, o dit en altres paraules, les capacitats per a generar innovacions, bé siguin de procés, de producte o organitzatives. Així doncs, si la innovació és l'element determinant dels augments de productivitat, un dels seus fonaments és, sens dubte, el treball i, més concretament, la formació i les capacitats d'aprenentatge (i desaprenentatge) dels agents econòmics.

En aquest context, i per bé que els efectes del canvi tecnològic sobre el mercat de treball han estat àmpliament estudiats<sup>14</sup>, una visió empírica per als països de l'OCDE ens mostra que als darrers anys els augments d'ocupació s'han generalitzat en els trams poblacionals més qualificats. A més, els salaris relacionats amb els usos intensius de les tecnologies han estat superiors als de la resta d'activitats<sup>15</sup>. Per un altre costat, la pèrdua de llocs de treball s'ha concentrat en els treballadors menys qualificats<sup>16</sup>. Existeix doncs, evidència relativa al fet que la innovació tecnològica redueix la demanda relativa de treball menys qualificat. Addicionalment, també s'ha trobat una clara correlació entre l'endarreriment formatiu vinculat al canvi tècnic i la caiguda de salaris. En altres paraules, tot i que qualsevol moment de progrés tecnològic, com

---

<sup>14</sup>. L'evidència empírica internacional suggereix una clara correlació a llarg termini entre el progrés tecnològic i l'augment de l'ocupació i dels salaris (OCDE, 1998).

<sup>15</sup>. Freeman (2002).

<sup>16</sup>. Farber (2003).

l'actual, té uns efectes favorables sobre la creació d'ocupació, els riscos de destrucció de llocs de treball i d'exclusió social dels trams de persones menys qualificades també son evidents.

**Taula 1. Taxes d'ocupació i d'atur segons el nivell d'estudis acabats a l'OCDE. 2000**  
Persones entre 25 i 64 anys. En percentatges

	Taxa d'ocupació			Taxa d'atur		
	Menys que estudis secundaris de segon cicle	Estudis secundaris de segon cicle	Estudis secundaris superiors	Menys que estudis secundaris de segon cicle	Estudis secundaris de segon cicle	Estudis superiors
Austràlia	60,8	76,7	82,9	7,5	4,5	3,6
Àustria	53,8	74,6	86,7	6,3	3,0	1,6
Bèlgica	50,5	75,1	85,3	9,8	5,3	2,7
Canadà	55,0	76,1	82,7	9,9	5,8	3,8
Txèquia	46,9	75,5	86,8	19,3	6,7	2,5
Dinamarca	62,5	80,9	88,4	6,3	3,9	2,6
Finlàndia	57,3	74,9	84,4	12,1	8,9	4,7
França	57,0	75,8	83,1	13,9	7,9	5,1
Alemanya	50,6	70,4	83,4	13,7	7,8	4,0
Grècia	55,4	64,7	80,8	7,9	10,9	7,2
Hongria	36,2	72,2	82,5	9,9	5,3	1,3
Islàndia	86,8	89,3	95,0	2,5	1,5	0,8
Irlanda	56,6	73,8	85,2	6,8	2,5	1,9
Itàlia	47,9	71,0	81,4	10,0	7,4	5,9
Japó	67,1	73,8	79,5	6,0	4,7	3,5
Corea	67,8	68,8	75,5	3,4	3,8	3,4
Luxemburg	57,9	73,2	84,3	3,1	1,6	1,0
Mèxic	63,2	65,9	83,0	1,3	1,6	2,0
Holanda	59,6	80,1	86,5	3,5	2,1	1,8
Nova Zelanda	60,7	80,3	80,8	7,8	3,5	3,6
Noruega	65,3	82,7	89,9	2,2	2,6	1,9
Polònia	42,8	66,6	84,5	20,6	13,9	4,3
Portugal	73,1	83,8	90,3	3,6	3,3	2,8
Eslovàquia	30,9	70,6	85,6	36,3	14,3	4,6
Espanya	53,9	72,0	79,5	13,7	11,0	9,5
Suècia	68,0	81,7	86,7	8,0	5,3	3,0
Suïssa	65,5	81,9	90,9	5,0	2,0	1,3
Turquia	52,6	61,6	78,5	4,7	5,6	3,7
Regne Unit	53,7	79,1	87,8	8,9	4,5	2,1
EUA	57,8	76,7	85,0	7,9	3,6	1,8
Unió Europea	53,9	74,5	84,2	10,6	6,5	4,3
OCDE	57,1	74,2	83,2	7,4	5,6	3,0

Font: Elaboració pròpia a partir de l'OECD Employment Outlook (2002).

Efectivament, com es desprèn de la taula 1, els nivells d'ocupació i d'atur als països de l'OCDE presenten substancials diferències segons el nivell d'estudis acabats de la població <sup>17</sup>. Per al conjunt de 15 països de la Unió Europea, la taxa d'ocupació de la població entre 25 i 64 anys amb estudis acabats se situava el 2000 trenta punts percentuals per sobre de la taxa d'ocupació de la població amb menys estudis que els secundaris de segon cicle (amb un 84,2 i un 53,9%, respectivament). Igualment, la taxa d'atur de la població amb estudis superiors (4,3% a la Unió Europea el 2000), distava més de sis punts percentuals del percentatge

<sup>17</sup>. OCDE (2002).

d'aturats amb nivells d'estudis inferiors al segon cicle (10,6%). L'economia espanyola no és pas una excepció d'aquesta tònica general, per bé que presenta menors taxes d'ocupació, majors taxes d'atur i menors diferències entre l'ocupació i l'atur amb nivells d'estudis superiors i primaris en relació amb la mitjana europea.

Així doncs, la influència sobre l'ocupació del canvi tecnològic és el resultat combinat de les innovacions a les diferents branques productives de l'economia i de les condicions concretes del mercat de treball. Quan una empresa intensiva en l'ús del coneixement realitza una innovació que comporta un augment de l'ocupació, els efectes sobre el conjunt del mercat de treball són indirectes i es traslladen a altres sectors. L'ocupació perduda amb el canvi tecnològic tendeix a concretar-se en la força de treball del sector manufacturer i en els treballadors menys qualificats, mentre que els nous llocs de treball requereixen més formació i es concentren als serveis<sup>18</sup>. L'impacte final serà positiu si es compleixen la condició necessària i la condició suficient perquè la transició sigui eficient i eficaç. Això és, l'estabilitat macroeconòmica, l'eficiència microeconòmica, l'adaptació als canvis del mercat de treball i la flexibilitat de les institucions que incideixen sobre aquest.

De fet, en una economia i un societat que depenen, cada cop més, de les capacitats i les habilitats dels agents econòmics per a processar la informació i per a generar, aplicar i difondre el coneixement, el treball adquireix, novament, una rellevància significativa<sup>19</sup>. Però, aquesta renovada importància es combina amb l'emergència d'un nou tipus de treball: el treball en xarxa, entès com l'aplicació productiva bàsica de l'economia del coneixement. En altres paraules, la utilització creixent de les tecnologies digitals com a instrument per afegir valor a una producció a la qual se li requereixen dosis creixents de coneixement defineix un nou tipus de treball que es basa en tres pilars bàsics, que a continuació detallarem.

En primer lloc, el treball a l'economia del coneixement requereix d'un nivell educatiu, d'unes habilitats i d'unes competències particulars. El treball en xarxa es fonamenta en les capacitats per a la presa d'iniciatives i en el reciclatge davant les necessitats del moment. Les noves competències basades en la flexibilitat s'inscriuen en un context en el qual les empreses depenen del treball per a desenvolupar els mecanismes d'innovació i de competitivitat que l'economia global del coneixement els hi requereix<sup>20</sup>. Aquesta notable exigència formativa situa a l'aprenentatge continuat i a la formació en el lloc de treball al centre de l'escenari del desenvolupament professional<sup>21</sup>. En aquest sentit, cal esmentar un treball recent de Freeman, que ha estimat per a l'economia dels EUA l'impacte de la irrupció de les tecnologies digitals

---

<sup>18</sup>. Vivarelli i Pianta (2000).

<sup>19</sup>. Cortada (1998).

<sup>20</sup>. Osterman, Kochan, Locke i Piore (2001).

<sup>21</sup>. Ferraté (2002).

sobre vàries magnituds del mercat de treball. Els seus resultats, reproduïts a la taula 2, ens posen de manifest una clara tendència creixent en l'explicació de les hores treballades i del salari per hora dels usos compartits de l'ordinador i d'Internet.

**Taula 2. L'impacte estimat de l'ús de l'ordinador, d'Internet i de l'ordinador i d'Internet sobre les hores treballades i el salari per hora als EUA.**

Coefficients (errors estàndard) de l'estimació

	Ordinador	Internet	Ordinador	Internet
	(1)	(2)	(3)	
<b>Logaritme Hores Treballades</b>				
1989	0,031 <sub>(0,005)</sub>	-	-	-
1993	0,050 <sub>(0,006)</sub>	-	-	-
1997	0,073 <sub>(0,006)</sub>	0,037 <sub>(0,007)</sub>	0,070 <sub>(0,007)</sub>	0,013 <sub>(0,008)</sub>
1998	-	0,052 <sub>(0,006)</sub>	-	-
2000	-	0,048 <sub>(0,006)</sub>	-	-
2001	0,590 <sub>(0,006)</sub>	0,059 <sub>(0,006)</sub>	0,035 <sub>(0,007)</sub>	0,037 <sub>(0,007)</sub>
<b>Logaritme Salari hora treballada</b>				
1984	0,170 <sub>(0,008)</sub>	-	-	-
1989	0,151 <sub>(0,008)</sub>	-	-	-
1993	0,164 <sub>(0,009)</sub>	-	-	-
1997	0,155 <sub>(0,010)</sub>	0,142 <sub>(0,012)</sub>	0,129 <sub>(0,010)</sub>	0,097 <sub>(0,012)</sub>
1998	-	0,127 <sub>(0,011)</sub>	-	-
2000	-	0,141 <sub>(0,010)</sub>	-	-
2001	0,145 <sub>(0,009)</sub>	0,174 <sub>(0,009)</sub>	0,600 <sub>(0,012)</sub>	0,137 <sub>(0,012)</sub>

Font: Reproduït de Freeman (2002).

En segon lloc, aquest nou treball format i flexible no pot desenvolupar íntegrament llurs capacitats en un entorn econòmic i empresarial rígid i tradicional. La literatura empírica internacional comença a acumular evidència que ens suggereix una relació altament positiva entre l'ús intensiu de les TIC, la flexibilitat organitzativa i el treball altament qualificat<sup>22</sup>. En altres paraules, el treball en xarxa de l'economia del coneixement es fonamenta en jerarquies planes, sistemes de treball en equip i una interacció oberta i fàcil entre treballadors i gestors i entre departaments i nivells de les estructures organitzatives.

I, en tercer lloc, la retenció del talent ha definit noves polítiques retributives, la més estesa de les quals és el pagament d'una part de les compensacions del treball a través d'instruments basats en diferir temporalment el salari, cosa que redueix, a més, la càrrega de les empreses. Aquestes noves formes de copropietat i cogestió tenen, tot sovint, un preu: un elevat grau d'exigència i compromís amb el projecte empresarial, molt superior al requerit contractualment.

<sup>22</sup>. Osterman (2000), Bresnahan, Brynjolfsson i Hitt (2000), Lindey (2002) i Zeitlin i Trubek (2003).



Aquesta visió del treball en xarxa a l'economia del coneixement ens condueix cap a la distinció entre el treball autoprogramable: l'ocupació formada, flexible i amb capacitats d'autorganització i el treball genèric: el dels treballadors sense una qualificació concreta ni habilitats especials que, a més, es pot ocupar amb una combinació de màquines, treball local i treball exterior. En aquest context, l'estabilitat laboral i salarial va deixant pas a un sistema productiu i de treball basat en la flexibilitat, de manera que l'ocupació autònoma, el treball a temps parcial, el treball temporal, la subcontractació, el treball per objectius i els models de remuneració variable van ocupant un espai creixent en el món laboral. En síntesi, la flexibilitat laboral, els models de treball variable, la diversitat en les condicions de treball i la individualització de les relacions laborals són les característiques sistèmiques del mercat de treball a l'economia del coneixement<sup>23</sup>.

Tot i això, les transformacions laborals no només es produeixen en el sí de l'oferta, la demanda i el mercat de treball, sinó que també s'està modificant l'entorn que engloba les relacions laborals: l'exigència i el compromís del treball autoprogramable, l'estrès, la conciliació vida laboral i vida familiar i la manca de referents en la intermediació i la negociació salarial, amb uns mecanismes pensats per la societat industrial, són alguns dels exemples més significatius de les transformacions de les organitzacions i institucions que incideixen sobre el mercat de treball<sup>24</sup>. La taula 3 recull les principals transformacions laborals vinculades amb la irrupció del treball en xarxa a l'economia del coneixement.

**Taula 3. El treball en xarxa a l'economia del coneixement i el treball a l'economia industrial**

CARACTERÍSTIQUES DEL TREBALL	ECONOMIA DEL CONEIXEMENT	ECONOMIA INDUSTRIAL
Tecnologies bàsiques i llur incidència laboral	Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC). Substitució d'habilitats mentals	Tecnologies d'aplicació industrial. Substitució d'habilitats manuals
Producció i organització empresarial	A mida/diferenciada. Empresa xarxa que fa e-business	Estàndard. Xarxes d'empreses amb organització taylorista, fordista o toyotista
Factor productiu rellevant	Coneixement i treball no manual	Capital físic i treball manual
Formació requerida	Formació contínua i formació al lloc de treball	Formació reglada i estàndard per a tota la vida
Habilitats	Innovació i flexibilitat	Experiència i constància
Tipus de treball	Autoprogramable	Genèric
Remuneració	Flexible	Fixa
Organització del treball	Organització xarxa: divisió del treball basada en el coneixement, equips multidisciplinaris, treball	Organització clàssica: divisió del treball basada en la divisió de tasques, treball individual i agrupat

<sup>23</sup>. Castells (2001: 108).

<sup>24</sup>. Carnoy (2000).

	per objectius, relacions en xarxa i presa de decisions descentralitzada	en àrees funcionals, jerarquia piramidal i presa de decisions centralitzada
Compromís	Superior a l'exigit contractualment	Igual o inferior a l'exigit contractualment
Relació amb l'empresa	Individual	Col·lectiva, a través dels mecanismes sindicals d'intermediació
Valor corporatiu i social	Flexibilitat	Estabilitat

Font: Vilaseca i Torrent (2003).

En aquest capítol, i tenint en compte l'horitzó del 2010, ens centrarem en l'anàlisi de les repercussions sobre el món laboral de la progressiva consolidació d'una economia global i basada en el coneixement. A més, es discutirà el paper dels diferents actors implicats en l'assoliment d'una estratègia de competitivitat que assenti el creixement, el desenvolupament i la cohesió social a llarg termini de l'economia gironina. Per analitzar aquest impacte ens centrarem en dos grans blocs. En el primer analitzarem la translació sobre el mercat de treball del model de creixement de l'economia gironina. Aquesta anàlisi té un clar objectiu: determinar-ne la seva sostenibilitat. En segon lloc, estudiarem alguns dels aspectes demogràfics i econòmics que incideixen sobre la consolidació del treball en xarxa, per tancar finalment aquest repàs a la situació present i les perspectives futures del món laboral i la seva incidència en la societat gironina amb alguns apunts estratègics per encara amb èxit la transició cap un treball basat en el coneixement.

## **2. Creixement econòmic i treball a l'economia gironina: són sostenibles els actuals pols de generació de nova ocupació?**

L'anàlisi de la generació i destrucció de llocs de treball està estretament vinculat amb l'estudi de les fonts del creixement econòmic entre altres raons perquè la producció no es pot plantejar sense treball i perquè el treball s'encaixa en una estructura productiva determinada. Aquest flux d'interrelacions ens condueix cap a l'estudi de l'estructura econòmica i de llur evolució com a punt de partida de l'anàlisi del mercat de treball. Així doncs, aquesta vinculació ens permet plantejar-nos quins han estat els pols de generació de llocs de treball i on s'han destruït ocupacions, a més de permetre'ns interrogar-nos per la sostenibilitat del model de creixement i de generació d'ocupació.

La dinàmica econòmica de la demarcació de Girona els darrers dos anys, amb increments del PIB a l'entorn del 2,5% il·lustren clarament, tot i la desacceleració, quina ha estat l'evolució del creixement del producte a la demarcació en relació amb el conjunt català. En efecte, a partir

de la segona meitat de la dècada dels noranta Girona ha presentat uns ritmes de creixement econòmic superiors a la mitjana catalana, fins al punt que l'eix Gironí (integrat per les comarques de l'Alt i el Baix Empordà, el Gironès, el Pla de l'Estany i la Selva) s'ha consolidat com un dels pols de creixement del Principat a la darrera dècada. Aquests bons registres de la producció son el resultat d'una especialització productiva, basada en la indústria alimentària (sector càrnic i derivats), la fusta i el suro, i la maquinària i en el pol de creixement construcció - serveis comercials i turístics, a més dels serveis no destinats a la venda.

Quin ha estat l'impacte d'aquesta especialització productiva i del seu creixement en els registres de creació de llocs de treball?. Per veure-ho, analitzarem els registres històrics de l'afiliació a la Seguretat Social. Segons aquestes dades, tot sembla indicar que la generació d'ocupació ha presentat un comportament expansiu. En efecte, entre el 1991 i el 2001 l'economia catalana ha creat poc més de 470.000 llocs de treball nets dels quals gairebé 45.000 (un 9,5%) s'han generat a la demarcació de Girona (taula 4). Aquest dinamisme del mercat de treball a Girona (amb un increment relatiu de l'afiliació a la Seguretat Social entre el 1991 i el 2001 del 30,2%, clarament superior al 26,0% de Catalunya) amaga tendències sectorials clarament diferenciades. Així, la història recent de la generació de llocs de treball a Girona es pot resumir en un avenç en la terciarització d'aquesta economia (43.000 llocs de treball creats entre el 1991 i el 2001) i un important guany de la construcció (amb gairebé 7.000 noves ocupacions), mentre que la indústria ha perdut poc menys de 4.700 llocs de treball i el sector primari presenta una reducció de 551 persones (vegeu el quadre annex 2).

**Taula 4. L'afiliació a la Seguretat Social a les demarcacions catalanes. 1991, 1994 i 2001**

Valors i canvis absoluts en milers de persones i pesos sobre el total en percentatges

	1991	1994	2001
<b>Valors absoluts</b>			
Barcelona	1.455.530	1.319.104	1.807.142
Girona	148.639	139.349	193.497
Lleida	77.594	76.154	102.545
Tarragona	132.824	126.263	183.517
Catalunya	1.814.586	1.660.870	2.286.701
<b>Pesos sobre el total català</b>			
Barcelona	80,2	79,4	79,0
Girona	8,2	8,4	8,5
Lleida	4,3	4,6	4,5
Tarragona	7,3	7,6	8,0
Catalunya	100,0	100,0	100,0

Canvis absoluts

	1991-1994	1994-2001	1991-2001
Barcelona	-136.426	488.038	351.612
Girona	-9.290	54.148	44.858
Lleida	-1.440	26.391	24.951
Tarragona	-6.561	57.254	50.693
<b>Catalunya</b>	<b>-153.716</b>	<b>625.831</b>	<b>472.115</b>

Font: Departament de Treball i Caixa Catalunya (2002).

Amb tot, el detall de la dinàmica sectorial ens posa de manifest que els guanys d'ocupació han presentat un comportament dual, amb importants avenços tant en sectors intensius en la generació de valor afegit com en sectors menys intensius en l'ús de coneixement. En efecte, a banda de l'espectacular increment de l'ocupació a la construcció (proper al 30% en deu anys), es necessari assenyalar que la indústria gironina (taula 5) ha concentrat els guanys d'afiliació en sectors de tecnologia mitja-alta com la maquinària i el material de transport i en sectors de tecnologia mitja-baixa, com la indústria alimentària (primer sector industrial de Girona per nombre de treballadors) i la producció mineral i metal·lúrgia. Per contra, les pèrdues d'ocupació s'han focalitzat en sectors menys intensius en l'ús del coneixement com el tèxtil, que continua essent la segona indústria de Girona, la fusta i les manufactures diverses. El mateix comportament dual s'aprecia als serveis, que han presentat importants increments d'ocupació en algunes branques intensives en coneixement, com la sanitat i els serveis a les empreses, mentre que les pèrdues d'afiliació sectorial es concentren en el comerç (primer servei de la demarcació), el transport i les comunicacions, l'hoteleria i els serveis financers.

**Taula 5. Els pols de generació d'afiliació industrial i terciària a la demarcació de Girona. 1991- 2001**  
Pesos sobre el total sectorial i canvis relatius en percentatges. Ordre decreixent en funció del canvi relatiu

Indústria	Canvi			Serveis	Canvi		
	1991	2001	1991-2001		1991	2001	1991-2001
Maquinària	3,8	7,7	3,9	Sanitat	6,4	9,9	3,5
Indústria alimentària	18,3	21,5	3,2	Serveis a empreses	10,9	14,0	3,1
Material de transport	2,0	5,1	3,1	Immobiliàries	0,6	2,6	2,0
Cautxú i plàstics	1,9	4,5	2,6	Altres serveis públics	3,5	4,2	0,7
Minerals no metàl·lics	4,2	5,4	1,2	AA.PP.	9,9	10,1	0,2
Metal·lúrgia	7,8	8,5	0,7	Serveis domèstics	0,3	0,3	0,0
Paper	6,2	6,4	0,2	Educació	4,2	4,1	-0,1
Electricitat	2,2	2,1	-0,1	Comerç	28,4	27,9	-0,5
Tèxtil	19,7	18,9	-0,8	Transport i comunicacions	8,9	6,6	-2,3
Producció energètica	1,9	0,8	-1,1	Hoteleria	18,7	16,3	-2,4
Indústria química	6,5	5,2	-1,3	Finances	8,1	4,1	-4,0
Equipament elèctric	7,4	4,3	-3,1				
Fusta	10,3	6,9	-3,4				
Manufactures diverses	7,7	2,8	-4,9				

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Treball.

En síntesi, un cert esgotament d'alguns dels factors que temporal i excepcionalment han impulsat l'economia gironina durant l'actual fase expansiva (efectes de la devaluació de la

pesseta, baixa inflació, baixos tipus d'interès i moderació salarial) i l'aparició de nous desafiaments (com l'ampliació de la UE, la necessitat de millores infraestructurals i l'encaix productiu de la immigració) ens condueixen cap un cert replantejament d'un model productiu, que depèn, en bona mesura, del cicle econòmic internacional. Doncs bé, si a l'actualitat l'economia mundial camina cap un model intensiu en l'ús del coneixement, el repte per l'economia gironina és evident: augmentar la seva dotació i l'aplicació de coneixement, cosa que en última instància significa augmentar la productivitat i competitivitat internacional de la producció a la demarcació. Els instruments per assolir aquest objectiu són molt diversos, però necessàriament passen per l'assoliment d'estratègies competitives basades en la innovació, per la formació i les capacitats d'aprenentatge dels agents econòmics i per la flexibilitat del treball, organitzativa i institucional que la consolidació de l'economia global del coneixement ens requereix.

De fet, podem concloure aquesta ràpida visió del patró de creixement de l'economia gironina i la seva translació al mercat de treball afirmant que el seu model d'especialització productiva de valor afegit mitja presenta alguns problemes que es manifesten a través dels registres del mercat de treball. Tot i els bons registres de la generació de llocs de treball (la taxa d'atur registrat a Girona es va situar en el 5% de la població activa el 2002) la qualitat i la sostenibilitat del treball generat és millorable, de la mateixa manera que es necessari incidir en les accions de lluita contra l'atur. En efecte, com es desprèn de la taula 6, la gran part de contractes de treball registrats a Girona tenen caràcter temporal (un 86,9% el 2001), registre que se situa lleugerament per sobre la mitjana del país, però clarament per sota del conjunt d'Espanya (90,7%).

**Taula 6. Contractes de treball registrats a les demarcacions catalanes. 2001**

Valors absoluts en milers de persones i pesos sobre la demarcació en percentatges

	Valors absoluts			Percentatges	
	Indefinits	Temporals	Totals	Indefinits	Temporals
Barcelona	240.159	1.431.907	1.672.066	14,4%	85,6%
Girona	25.616	169.563	195.179	13,1%	86,9%
Lleida	12.377	102.995	115.372	10,7%	89,3%
Tarragona	23.656	187.757	211.413	11,2%	88,8%
Catalunya	301.808	1.892.222	2.194.030	13,8%	86,2%
Espanya	1.304.087	12.752.397	14.056.484	9,3%	90,7%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Treball.

**Taula 7. L'atur registrat a les demarcacions catalanes per antiguitat de la demanda. 2000-2001**

Valors absoluts en milers de persones i pesos sobre la demarcació en percentatges

	2000				2001			
	Fins a 6 mesos	De 6 a 12 mesos	Més de 12 mesos	Total	Fins a 6 mesos	De 6 a 12 mesos	Més de 12 mesos	Total
<b>Valors absoluts</b>								
Barcelona	62.210	19.813	51.066	133.089	70.108	20.727	47.303	138.138
Girona	7.734	1.839	3.739	13.312	8.307	1.884	3.511	13.702
Lleida	3.562	926	1.598	6.086	3.855	922	1.598	6375
Tarragona	7.626	1.894	3.986	13.506	8.148	1.975	3.986	14.109
Catalunya	81.133	24.472	60.389	165.994	90.417	25.508	56.389	176.314
<b>Percentatges sobre el total de la demarcació</b>								
Barcelona	46,7%	14,9%	38,4%	100,0%	50,8%	15,0%	34,2%	100,0%
Girona	58,1%	13,8%	28,1%	100,0%	60,6%	13,7%	25,6%	100,0%
Lleida	58,5%	15,2%	26,3%	100,0%	60,5%	14,5%	25,1%	100,0%
Tarragona	56,5%	14,0%	29,5%	100,0%	57,8%	14,0%	28,3%	100,0%
Catalunya	48,9%	14,7%	36,4%	100,0%	51,3%	14,5%	32,7%	100,0%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Treball.

Pel que fa a l'atur, les dades disponibles sobre la desocupació a Girona ens posen de manifest que si bé la taxa d'atur és clarament inferior a la mitjana catalana (un 6,4% el 2001, davant del 8,8% de Catalunya o del 13,0% d'Espanya) s'aprecien algunes bosses de desocupació contra les quals s'ha de lluitar. En primer lloc (taula 8), hem de destacar que l'atur femení a Girona gairebé dobla al masculí (un 8,7% el 2001, davant del 4,7% de taxa d'atur masculina). A més, també apreciem un diferencial respecte del conjunt català de l'atur femení a Girona. Així, mentre que pel que fa Catalunya la distribució per sexes de l'atur és d'un 40,7% els homes i d'un 59,3% restant les dones, a Girona el percentatge d'atur femení és encara més elevat (un 63,3%, davant del 36,4% d'atur masculí).

Per nivells d'estudi, i seguint la tònica apuntada més amunt, Girona presenta una penetració acusada de l'atur als nivells de formació baixos (un 75% dels aturats a la demarcació tenien un nivell de formació d'estudis primaris i certificats escolar). En canvi, la desocupació pràcticament és inexistent entre els titulats, si bé és superior en el cas dels de grau superior (un 2,5%) que als de grau mitjà (un 2,1% dels aturats tenen aquesta titulació).

Per branques productives es confirma l'existència d'un major volum de desocupació a la indústria manufacturera (un 21,2% dels aturats de Girona el 2001 estaven adscrits a aquest sector), a l'hoteleria (20,1%), al comerç i les reparacions (16,9%) i a les immobiliàries i als serveis empresarials (12,2%). Finalment, l'aproximació per grups professionals ens corrobora el fet que al sector del comerç i el turisme hi ha desocupació (26,7%), igual que entre els treballadors no qualificats (26,2%).

En sintonia amb l'existència d'un atur de baixa qualificació, en bona part femení i ubicat als sectors productius de baixa generació de valor i amb una alta rotació de contractes, com el sector comercial i hotelier, hem d'assenyalar que al voltant d'una quarta part de la desocupació a Girona té un caràcter persistent (taula 7). En efecte, al 2001 un 25,6% dels aturats estaven desocupats des de feia més d'un any, dada que és inferior, però, a la del conjunt de Catalunya (32,7%). Amb tot, la dualitat del mercat de treball es posa de manifest amb els bons ritmes de creixement de l'ocupació, la bona marxa en la generació de contractes (amb poc més d'un 13% amb caràcter fix) i amb més del 60% de l'atur registrat amb una durada inferior als 6 mesos.

**Taula 8. L'atur registrat a Girona i Catalunya, per nivell d'estudis, sector d'activitat i categoria professional. 2001**

Valors absoluts en persones i pesos sobre el total de cada territori en percentatges

	Valors absoluts		Percentatges	
	Girona	Catalunya	Girona	Catalunya
<b>Nivell d'estudis</b>				
Sense estudis	20	103	0,1%	0,1%
Estudis primaris	744	3.531	5,4%	2,1%
Certificat escolar	5.354	68.737	39,1%	40,0%
EGB	4.958	55.465	36,2%	32,2%
BUP	1.277	17.941	9,3%	10,4%
FP	723	14.980	5,3%	8,7%
T. grau mitjà	283	4.949	2,1%	2,9%
T. grau superior	342	6.311	2,5%	3,7%
<b>Total</b>	<b>13.702</b>	<b>172.016</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Branca productiva</b>				
Agricultura i pesca	143	1.135	1,0%	0,7%
Extractives, energia i aigua	69	791	0,5%	0,5%
Indústria manufacturera	2.900	46.743	21,2%	27,2%
Construcció	1.046	13.807	7,6%	8,0%
Comerç i reparacions	2.321	24.667	16,9%	14,3%
Hoteleria	2.754	12.810	20,1%	7,4%
Transport i comunicacions	456	4.983	3,3%	2,9%
Mediació financera	157	1.516	1,1%	0,9%
Immobiliàries i ser. empresarials	1.667	31.351	12,2%	18,2%
Administració pública	409	4.291	3,0%	2,5%
Educació	226	3.400	1,6%	2,0%
Sanitat i serveis socials	377	4.784	2,8%	2,8%
Serveis personals	694	9.047	5,1%	5,3%
Sense ocupació anterior	483	12.690	3,5%	7,4%
<b>Grups professionals</b>				
Directius, administració i empresa	153	2.903	1,1%	1,7%
Tècnics, professionals, científics i intel·lectuals	476	8.677	3,5%	5,0%
Tècnics i professionals de suport	671	11.933	4,9%	6,9%
Empleats administratius	2.050	30.235	15,0%	17,6%

Treb. serveis restauració, personals i comerç	3.661	31.309	26,7%	18,2%
Treb. qualificats agraris i pesquers	132	1.069	1,0%	0,6%
Treb. manufactures, construcció i mineria	1.592	20.483	11,6%	11,9%
Operadors d'instal·lacions i maquinària	1.373	17.603	10,0%	10,2%
Treb. no qualificats	3.594	47.794	26,2%	27,8%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Treball (2002).

De fet, i per acabar de radiografiar la situació del mercat de treball a la demarcació, i tal i com posa de manifest un estudi recent de Pimec-Sefes, als darrers anys a la dualitat que comentàvem més amunt li hem d'afegir un tercer element. La coexistència de col·lectius amb problemes d'inserció al mercat de treball amb la de llocs de treball que queden vacants per la inexistència de mà d'obra (taula 9). De les dades obtingudes s'observa la necessitat que l'economia gironina té de tècnics i professionals especialitzats de l'àrea comercial, de la maquinària i el transport i de la construcció. En aquest sentit, hem d'assenyalar que la gran part de llocs de treball que queden vacants a Girona estan relacionats amb uns requeriments formatius basats en coneixements tècnics i les habilitats de la força de treball, més que no pas amb un coneixement científic i tecnològic. Aquest és precisament, un dels reptes que té plantejat el mercat de treball gironí: la necessitat d'afegir valor als coneixements demandats per l'oferta productiva. Naturlament, això no vol pas dir un canvi de l'estructura productiva i, per tant, de la demanda de treball. Es tracta, però, d'afegir més valor formatiu i d'habilitats al coneixement tècnic demandat per les empreses. L'objectiu és clar: proporcionar uns professionals que augmentin el valor de la seva feina i augmentin la productivitat i la competitivitat de tota l'organització.

**Taula 9. Els llocs de treball vacants a la demarcació de Girona. 2002**

Percentatges de vacant per professió sobre el total de vacants

	% s/total vacants	% acumulat
Representants de comerç i tècnics de vendes	11,5%	11,5%
Mecànics i ajustadors de maquinària	6,7%	18,2%
Dependents i demostradors de botigues, magatzems, quioscos i mercats ambulants	6,3%	24,5%
Paletes	5,0%	29,6%
Transportistes, conductors d'automòbils i furgonetes	5,0%	34,6%
Emmotlladors, soldadors, planxistes i muntadors d'estructures metàl·liques	4,9%	39,4%
Operadors de màquines de treballar metalls i altres productes minerals	4,5%	43,9%
Cuiners i altres preparadors de menjars	3,0%	46,9%
Muntadors i engaladors	2,8%	49,7%
Auxiliars administratius sense tasques d'atenció al públic	2,6%	52,3%
Professionals tècnics de la informàtica	2,5%	54,8%
Conductors de camions	2,5%	57,3%
Cambres, bàrmans i similars	2,4%	59,7%
Peons del transport i descarregadors	2,0%	61,7%
Electricistes de la construcció i similars	2,0%	63,7%
Lampistes i instal·ladors	1,9%	65,6%
Mecànics ajustadors d'equips elèctrics i electrònics	1,9%	67,5%
Treballadors per compte d'altri qualificats en activitats agrícoles	1,8%	69,3%
Pintors, envernissadors, empaperadors i similars	1,7%	71,0%



Empleats d'informació i recepcionistes d'oficina	1,5%	72,5%
Resta de professions	27,5%	100,0%

Font: Reproduït de Pimec-sefes (2002).

### 3. Demografia, formació i mobilitat: els reptes pendents per a la cohesió social

L'anàlisi detallada dels registres sectorials de generació i destrucció dels llocs de treball ens ha posat de manifest que l'economia gironina no té excessius problemes per a crear ocupació, més aviat el contrari, per bé que s'aprecien alguns focus de generació de llocs de treball en sectors de baixa demanda o d'intensitat tecnològica mitja o baixa que, en alguns casos, presenten clares condicions de precarietat. A més, tot i l'assoliment d'una taxa d'atur pràcticament a nivell friccional, també hem observat la persistència d'algunes bosses d'atur focalitzades, bàsicament, en el treball femení, d'alta rotació (comerç i turisme) i de baixa qualificació. Amb l'horitzó d'aquesta dualitat del mercat de treball a Girona, a continuació abordarem tres dels aspectes que, de ben segur, seran fonamentals en el camí de transició cap a l'assoliment d'uns esquemes de treball flexibles, en xarxa, formats, amb capacitats d'autoprogramació, no precaris i ben remunerats. Ens referim als aspectes demogràfics, a la formació i a la mobilitat del factor treball.

#### Taula 10. Població i activitat a Girona i a Catalunya. 1981-2010

Valors absoluts en nombre de persones i taxes de variació i pesos en percentatges

	Valors absoluts		Variació		Percentatges
	Girona	Catalunya	Girona	Catalunya	Gir./Cat.
<b>Població total</b>					
1981	467.000	5.956.414			7,8%
1986	488.342	5.978.638	4,6%	0,4%	8,2%
1991	509.628	6.059.494	4,4%	1,4%	8,4%
1996	530.631	6.090.040	4,1%	0,5%	8,7%
2001	579.650	6.361.365	9,2%	4,5%	9,1%
2010 <sup>1</sup>	557.824	6.385.226	-3,8%	0,4%	8,7%
<b>Població activa</b>					
1997	243.300	2.691.000			9,0%
1998	241.800	2.701.000	-0,6%	0,4%	9,0%
1999	248.600	2.683.600	2,8%	-0,6%	9,3%
2000	254.500	2.716.000	2,4%	1,2%	9,4%
2001	264.500	2.712.100	3,9%	-0,1%	9,8%
2010 <sup>1</sup>	262.538	2.976.682	-0,7%	9,8%	8,8%

1. Projecció central d'IDESCAT.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'IDESCAT (2002).

La demarcació de Girona tenia el 2001 poc menys de 580.000 persones (taula 10), xifra que millora molt significativament les dades de l'anterior registre (el 1996, la població de la demarcació superava molt lleugerament les 530.000 persones). L'estructura per edats de la població gironina no difereix substancialment de la del conjunt català ja que presenta la següent estructura: un 15,8% de la població de Girona té menys de 15 anys, un 12,3% té entre 16 i 24 anys, un 31,4% entre 25 i 44 anys, un 22,6% entre 45 i 64 anys i, finalment, un 17,9% té més de 65 anys. Amb tot, hem d'assenyalar que les perspectives d'increment poblacional per a Girona no són massa optimistes, ja que fins al 2010 es preveu una caiguda del 3,8%, que xifrarà el registre total en 557 mil persones. Aquest dada contrasta, a més, amb el lleuger increment previst per al conjunt català, que situaria la seva població el 2010 molt a prop dels 6,4 milions d'habitants. Pel que fa a l'activitat, s'espera una trajectòria similar a la de la població total. En efecte, després dels excel·lents registres de l'actual fase expansiva del cicle (Girona tenia el 2001 poc més de 264 mil actius, amb augments propers als 3% els darrers anys), s'espera que el 2010 el volum de persones ocupades se situï en 262 persones, amb una reducció del 0,7%.

**Taula 11. Ocupats per nivells de formació a la demarcació de Girona. 1965, 1970, 1980, 1990 i 2001**

Valors i canvis absoluts en nombre de persones i pesos sobre el total en percentatges

	1965	1970	1980	1990	2001
<b>Valors absoluts</b>					
Analfabets	7.820	6.220	3.390	2.970	1.630
Sense estudis o estudis primaris	138.790	142.410	119.400	101.820	15.870
Estudis Mitjans	8.850	14.030	42.570	88.680	195.820
Estudis anteriors als est. superiors	3.480	3.460	6.950	11.070	19.640
Estudis superiors	1.640	1.990	4.300	7.230	16.430
<b>Total</b>	<b>160.570</b>	<b>168.120</b>	<b>176.620</b>	<b>211.780</b>	<b>249.380</b>
<b>Percentatges sobre el total</b>					
Analfabets	4,9	3,7	1,9	1,4	0,7
Sense estudis o estudis primaris	86,4	84,7	67,6	48,1	6,4
Estudis Mitjans	5,5	8,3	24,1	41,9	78,5
Estudis anteriors als est. superiors	2,2	2,1	3,9	5,2	7,9
Estudis superiors	1,0	1,2	2,4	3,4	6,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Canvi absolut</b>					
	1970-1965	1980-1970	1990-1980	2001-1990	2001-1965
Analfabets	-1.600	-2.830	-420	-1.340	-6.190
Sense estudis o estudis primaris	3.620	-23.010	-17.580	-85.950	-122.920
Estudis Mitjans	5.180	28.540	46.110	107.140	186.970
Estudis anteriors als est. superiors	-20	3.490	4.120	8.570	16.160
Estudis superiors	350	2.310	2.930	9.200	14.790
<b>Total</b>	<b>7.550</b>	<b>8.500</b>	<b>35.160</b>	<b>37.600</b>	<b>88.810</b>

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'INE i de l'IVIE.

És evident, que una estratègia de competitivitat que insereixi l'economia gironina en l'economia global del coneixement ha de fonamentar-se en la formació que, a més, es constitueix com un element de cohesió social a llarg termini. Tot i que l'economia gironina ha evolucionat molt positivament durant els darrers trenta anys pel que fa al nivell de formació de la seva ocupació, encara queden reptes pendents. En efecte, l'anàlisi històrica dels ocupats per nivells de formació ens mostra com als darrer decenni s'ha produït un esbiaixament a l'alça del nivell d'educació del treball (taula 11). Si el 1980 els ocupats sense estudis o amb estudis primaris eren pràcticament el 85% de tota l'ocupació a la demarcació, aquest percentatge s'havia reduït dràsticament el 2001 (6,4%). En canvi, a l'actualitat els ocupats amb estudis mitjans són els majoritaris a la demarcació, amb un 78,5% del total el 2001 (24,1% el 1980). Tot i això, aquestes dades de formació subratllen algunes mancances. En primer lloc, el fet que l'ocupació analfabeta i sense estudis ha presentat un repunt alcista els darrers anys. I, en segon lloc, el fet que l'ocupació amb estudis superiors encara presenta una participació relativament baixa, sobretot si la comparem amb els valors propers al 15% de la mitjana europea.

Per últim, i ateses les perspectives de caiguda poblacional i la rellevància que prenen les persones i la mobilitat en l'economia global del coneixement, no podríem tancar aquest repàs als fonaments del creixement del mercat de treball sense fer referència a la mobilitat de les persones. La primera cosa que hem d'assenyalar és el fet que Girona és la demarcació catalana que compta amb un volum de població d'origen immigrant (residents estrangers) més alt. El 2001 hi havia a la demarcació poc més 40 mil residents estrangers, cosa que representa un 7% de la població total i un 14,4% de tots els estrangers residents, dada clarament superior al 4,4% del conjunt de Catalunya (280 mil sobre 6,361 milions). Per procedències, hem d'assenyalar que més de la meitat dels residents estrangers de la demarcació tenen un origen africà, registre seguit ja a molt distància pels originaris de la Unió Europea. De fet, i respecte al total català, Girona concentra poc menys d'una cinquena part dels residents estrangers originaris de la Unió Europea i d'Àfrica de Catalunya.

**Taula 12. Els residents estrangers a les demarcacions catalanes, per lloc de procedència. 2001**

Valors absoluts en nombre de persones i pesos sobre els totals en percentatges

	UE	Resta Europa	Àfrica	Amèrica	Àsia	Oceania	Total
<b>Valors absoluts</b>							
Barcelona	35.178	7.627	73.476	56.851	32.874	184	206.395
Girona	9.914	2.618	21.735	4.578	1.442	22	40.322
Lleida	834	2.049	6.769	1.948	372	0	11.984
Tarragona	5.316	2.603	9.126	3.460	947	6	21.466
Catalunya	51.242	14.897	111.106	66.837	35.635	212	280.167

Percentatges respecte al total de la demarcació							
Barcelona	17,0%	3,7%	35,6%	27,5%	15,9%	0,1%	100,0%
Girona	24,6%	6,5%	53,9%	11,4%	3,6%	0,1%	100,0%
Lleida	7,0%	17,1%	56,5%	16,3%	3,1%	0,0%	100,0%
Tarragona	24,8%	12,1%	42,5%	16,1%	4,4%	0,0%	100,0%
Catalunya	18,3%	5,3%	39,7%	23,9%	12,7%	0,1%	100,0%

Percentatges respecte al total de Catalunya							
Barcelona	68,7%	51,2%	66,1%	85,1%	92,3%	86,8%	73,7%
Girona	19,3%	17,6%	19,6%	6,8%	4,0%	10,4%	14,4%
Lleida	1,6%	13,8%	6,1%	2,9%	1,0%	0,0%	4,3%
Tarragona	10,4%	17,5%	8,2%	5,2%	2,7%	2,8%	7,7%
Catalunya	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'IDESCAT (2002).

#### 4. Conclusió: Girona, del treball estable al treball continu

Així doncs, tot sembla indicar que la incorporació del coneixement a l'activitat econòmica i la consolidació d'un treball flexible i en xarxa, amb capacitats d'autoprogramació i amb una bona remuneració, encara té un llarg camí per recórrer a la demarcació de Girona si vol apropar-se a les economies que lideren aquest fonament del creixement econòmic. Quines són les estratègies a seguir en aquest camí?. Precisament, aquest document ha tingut la intenció d'assentar les bases conceptuals i empíriques per a desgranar els punts forts i febles del mercat de treball a Girona. Concloem, doncs, que si bé l'economia gironina ha estat capaç de generar un volum de nova ocupació molt significatiu, a l'hora que ha reduït la taxa d'atur fins a nivells friccional, hem d'assenyalar que, en aquest marc favorable, encara subsisteixen col·lectius de treball precari o desqualificat o aturats de llarga durada. A aquest panorama, li hem d'afegir dos fenòmens que no per ser recents deixen de ser importants. En primer lloc, l'aparició d'un desencaix significatiu entre oferta i demanda de treball, que ens condueix cap una situació en la qual hi ha importants bosses de demanda de treball que queden vacants, cosa que coexisteix amb la persistència d'alguns col·lectius d'aturats. En segon lloc, la importància creixent del treball d'origen immigrant, que s'encaixa a la realitat de desencontre entre l'oferta i la demanda de treball que tenen alguns sectors productius i alguns col·lectius de persones, i que, alhora, té problemes per a regularitzar la seva situació legal.

Sembla evident, per tant, que davant la perspectiva de consolidació d'una economia basada en la innovació i el coneixement, el mercat de treball gironí ha d'avançar cap una estructura flexible, connectada en xarxa i amb creixents dosis de saber incorporades a l'activitat productiva. Així doncs, l'economia gironina ha d'acceptar el repte de convertir el seu mercat de treball en un mercat de treball basat en el coneixement que, a grans trets, hauria de tenir els següents pilars.

- Una essència multicultural. El mercat de treball basat en el coneixement de l'economia de Girona s'ha de sustentar en la idea que el mercat de treball és el món. Les persones, el seu coneixement i el seu treball són la font de l'avantatge competitiu a l'economia del coneixement. A més, les interaccions en xarxa de l'activitat empresarial permeten l'establiment de relacions de treball trencant les barreres de la connectivitat d'espai i temps.
- Un treball basat en els coneixements i les habilitats tècniques. El mercat de treball basat en el coneixement de l'economia de Girona es sustenta sobre la base un treball flexible i amb alts nivells de qualificació. Amb tot, la incorporació de coneixement sobre l'activitat productiva existent demanda la utilització de coneixements tècnics i habilitats professionals, que també són compatibles amb increments de la dotació de coneixement científic i tecnològic que tota economia necessita.
- Una formació continua i al lloc de treball. El mercat de treball basat en el coneixement de Girona es sustenta sobre el pilar de la formació. La demarcació ha d'augmentar el nivell de formació universitària, ha de continuar expandint els programes de tercer cicle i ha de posar marxa programes de formació al lloc de treball, com a instrument de transmissió dels coneixement i les habilitats tècniques de la professió que són difícils d'explicitar.
- I, finalment, unes relacions laborals flexibles per a un treball continu. El mercat de treball basat en el coneixement de Girona s'ha d'asseure sobre un marc institucional i de relacions laborals flexible, que s'adapti al canvi provocat per la consolidació del treball en xarxa, que fomenti les capacitats emprenedores i d'innovació i que incentivi la productivitat i la formació. El resultat ha d'ésser un treball qualificat, amb capacitats d'autoprogramació i amb unes altes perspectives de continuat, enteses com una percepció positiva de treball amb independència de la rotació empresarial.

**Jordi Vilaseca i Joan Torrent**

---

## LES INFRAESTRUCTURES A GIRONA LA CONNECTIVAT AL S. XXI

---

### I. Una política ineficient i esbiaixada

Catalunya és un país àvid d'infraestructures. Probablement, el nostre desig sigui immoderat, però certament ha estat esperonat per molts anys de maltractaments. Tradicionalment, les infraestructures de transport han estat un dels principals protagonistes de la política regional i un element de discussió habitual en el debat polític entre institucions. L'impuls a projectes infraestructurals sempre s'ha considerat vital per a l'economia d'un territori no només pels efectes que es deriven directament de la realització de la inversió en termes de la despesa i del treball generats, sinó també per la presència d'uns efectes indirectes o induïts sobre el conjunt del sistema econòmic que no són menys importants. Principalment, millores en termes de competitivitat, de reducció de costos de desplaçament, d'estímul al conjunt de l'activitat productiva, d'inducció a la implantació de noves activitats i de major capacitat d'atracció de recursos des de l'exterior. D'aquesta manera, la inversió en infraestructures és un dels instruments que permet transformacions de caràcter estructural en les condicions productives d'un territori. La seva transcendència econòmica és, per tant, una qüestió de caràcter estratègic, ja que millora de forma permanent el seu entorn econòmic. A més, disposar d'una xarxa avançada d'equipaments logístics i d'infraestructures de transport i comunicacions és un requisit indispensable per a satisfer les demandes de la societat de la informació.

En els anys recents, el debat envers la incidència econòmica de les infraestructures de transport s'ha enriquit notablement, amb diverses aportacions crítiques a l'eficàcia de les polítiques d'infraestructures impulsades en els darrers anys, especialment en el conjunt de l'Estat. Aquestes aportacions, a més, han vingut acompanyades per una reacció de la societat civil catalana de rebuig a la política tarifària de les autopistes de peatge i de reclamació d'infraestructures de major qualitat.

Com ha de ser una política eficaç i moderna d'infraestructures? El seu repte principal és dotar a la societat d'un estoc de capital públic de qualitat, que eviti tant la congestió de la mobilitat de persones i de mercaderies, de serveis i de continguts digitals com el malbaratament d'un excés

de capacitat. De la mateixa manera, cal garantir que aquestes inversions contribueixin realment a la millora del benestar social i que la seva explotació es dugui a terme sota paràmetres de qualitat i competència.

Aquests paràmetres exigeixen la revisió del concepte de la dotació d'infraestructures en favor de la seva funció estratègica i no exclusivament com a factor de suport a la convergència regional, ja que la inversió en capital públic té un efecte molt més gran en la fase inicial d'integració de la infraestructura en el territori que no pas en les etapes posteriors d'ampliació de la infraestructura existent. D'aquesta manera, quan les dotacions de capital públic són cada cop més semblants entre les regions, la capacitat de la inversió pública per afavorir la convergència és més limitada i, a més, probablement té un cost d'oportunitat molt important.

Així, si només es té en compte el criteri del nivell relatiu de la renda regional a l'hora de decidir el destí de les inversions públiques, la relació entre les dotacions de capital públic i capital privat tendeix a descompensar-se entre les regions. En aquest cas, es fa necessari aplicar una política de reequilibri territorial més equilibrada perquè aquesta descompensació existent entre els dos tipus de capital fa que les diferències en el rendiment de les inversions públiques puguin ser molt grans. En aquestes circumstàncies, no adreçar les inversions públiques cap a les regions de major renda pot tenir efectes econòmics negatius en termes d'eficiència global i de potencial de desenvolupament ja que l'efecte multiplicador de les inversions en xarxa viària a Catalunya és molt superior que a la resta de l'Estat.

## **II. L'estat de la qüestió a Girona**

La distribució geogràfica de les inversions públiques no sembla haver tingut en compte les necessitats de l'economia productiva de cada territori. Catalunya en seria un cas paradigmàtic i Girona no n'és l'excepció. Tot i tractar-se d'una de les àrees geogràfiques del conjunt de l'Estat on la inversió en infraestructures presenta una major rendibilitat social i econòmica esperada, el desplegament de l'activitat inversora de l'Administració Central s'ha dirigit preferentment cap altres zones on les actuacions portades a terme no han induït grans canvis en les pautes de creixement o en la generació de noves activitats productives.

Que al conjunt de Catalunya el capital privat hagi tingut un major protagonisme és una conseqüència d'aquesta discriminació. La ràtio (capital privat/capital públic) presenta avui un nivell molt diferent al del conjunt de l'Estat. Així, l'any 1998 l'estoc de capital públic per habitant a Girona era un 18% inferior a la mitjana estatal. D'aquesta manera, el finançament privat s'ha vist obligat a tenir un paper important en el creixement de la dotació d'infraestructures a

Catalunya, principalment pel que fa a la xarxa de transport per carretera. Sense aquest esforç del sector privat, probablement el dèficit en les infraestructures viàries catalanes seria significativament més gran.

A la taula que s'acompanya, feta a partir de les dades de l'estoc de capital regional actualitzades, es pot comprovar el pes relatiu de la dotació de capital públic a Girona. Només en el cas de les autopistes de peatge la participació supera àmpliament el pes de la població o l'economia gironina en el conjunt de l'Estat.

**Taula 1.- Presència relativa d'infraestructures a Girona (1998)**

	<b>Estoc net de capital públic (en MEuros, 1986)</b>	<b>Pes relatiu en el conjunt de l'Estat</b>
Carreteres	552.301	1,6%
Autopistes de peatge	169.305	3,6%
Aeroports	8.979	0,4%
Ports	33.436	0,6%
Ferrocarril	114.120	0,9%
Infraestructures hidràuliques	198.373	1,0%
Infraestructures socials	306.674	1,3%
Altres	671.968	1,2%
<b>Total capital públic territorialitzat</b>	<b>2.055.157</b>	<b>1,3%</b>
Població (2001)	598.112	1,4%
Producte Interior Brut (2000)	9.251	1,7%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'IME, Fundació BBVA i Idescat

La responsabilitat de les diferents administracions en el coll d'ampolla que representa el nostre dèficit infraestructural és directa, ja que la provisió d'infraestructures està subjecta a decisions polítiques. Com s'ha dit, el caràcter substitutiu de la inversió privada en la generació d'infraestructures ha permès mitigar la incidència del dèficit relatiu en la dotació de capital públic a Catalunya, però també ha generat distorsions en els fluxos de mobilitat i efectes negatius sobre la competitivitat. D'aquesta manera, la contrapartida del protagonisme més gran de la inversió privada ha estat la tarificació en l'ús de la infraestructura de transport per carretera, a través de la implantació d'uns peatges que evidentment responen a criteris de remuneració de la inversió efectuada. Aquesta mesura impedeix que les autopistes formin part



d'un model integral de xarxa viària, a més de crear un greuge comparatiu amb altres zones de l'Estat que gaudeixen d'un nivell d'infraestructures similar.

**Taula 2.- Parc de vehicles a Girona**

**Índex de motorització (vehicles per 1000 habitants)**

	1991	1996	2001	Incr. 91-96	Incr. 96-01
Girona	631	701	800	2,12%	2,66%
Catalunya	504	568	650	2,41%	2,74%

La taula ens ofereix una mostra paradigmàtica del grau de motorització de la societat gironina i, per tant, de la demanda d'infraestructures de transport existent. Cal tenir present que, en el conjunt d'Europa Occidental no es preveu que s'arribi a una taxa de motorització de 500 vehicles per 1.000 habitants fins a l'any 2010.

Actualment un dels principals factors de competitivitat de l'economia gironina és precisament el seu desplegament sobre el territori. En particular, la presència d'una aglomeració productiva creixent i cada cop més densa, que presenta un teixit productiu diversificat i dinàmic i que dona lloc a una intensa mobilitat interna que, a més, creix quan noves infraestructures es posen en funcionament. Aquest és el cas, per exemple, de l'Eix Transversal –esdevingut com a artèria important de comunicació del transport de mercaderies cap a l'interior del país-- , que ha superat en poc temps àmpliament les previsions inicials d'utilització.

Taula 3.- La demanda de mobilitat a Girona

	Girona	Catalunya	%
Població (2001)	565.304	6.343.110	8,9%
Població ocupada (I/2003)	276,8	2.818,1	9,8%
Taxa d'ocupació (I/2003)	57,6	53,1	
Nombre d'empreses	42.217	422.605	10,0%
Places establiments hotelers (2000)	82.369	231.938	35,5%
Places en càmpings (2000)	116.507	256.767	45,4%
Places en residències-cases de pagès (2000)	1.792	5.558	32,2%
Superfície agrícola (1999)	386.401	2.303.979	16,8%
Unitats ramaderes (1999)	435.356	2.788.476	15,6%
Taxa creixement població (1996-2001)	11,5%	7,4%	
- per creixement natural	0,9%	0,7%	
- per saldo migratori	10,6%	6,7%	
Projectes de nous habitatges visats (2001-2002)	23.430	142.292	16,5%
Certificacions finals d'obra (2001-2002)	19.486	131.094	14,9%
Exportacions (2002)	2.240.945	36.206.865	6,2%
Importacions (2002)	1.693.453	51.218.843	3,3%

L'àrea urbana de Girona i, per extensió, les comarques que configuren l'eix gironí han esdevingut un dels pols de creixement més importants del Principat. En termes de Producte Interior Brut, el Gironès és la vuitena comarca en importància del Principat i representa per sí sol una tercera part de la producció del conjunt de les comarques gironines. Per la seva part, l'eix gironí ha mostrat un creixement notable durant la segona meitat dels anys noranta (gairebé un 3,5% de mitjana anual) i ja representa prop del 9% de la producció del conjunt de Catalunya.

Tal i com succeeix a bona part del Principat, el gruix del teixit econòmic ubicat a l'interior de l'eix gironí està constituït per empreses de dimensió petita i mitjana, que pot subsistir per la presència d'una complexa xarxa d'interaccions afavorides per la proximitat. En aquest context, l'efecte d'extensió del mercat que es derivaria d'una millora de les infraestructures de transport seria transcendental, perquè permetria evitar els costos de congestió associats a la concentració, sense perdre l'accés als mercats més importants per a les empreses. Però la política d'inversions públiques de l'Administració Central no sempre ha tingut en compte les necessitats específiques de les comarques gironines. D'aquesta manera, els greuges en la distribució territorial de les inversions públiques només són esmenats a destemps, és a dir, tendeixen a ser corregides quan els costos de congestió o de manteniment ja són molt elevats i situen la xarxa d'equipaments infraestructurals en una situació propera al col·lapse.

Taula 4.- Fluxos comercials per mitjà de transport

	Exportacions		Importacions		Total comerç	
Transport marítim	193.501	8,6%	104.653	6,2%	298.153	7,6%
Transport per ferrocarril	31.552	1,4%	22.638	1,3%	54.190	1,4%
Transport per carretera	1.749.773	78,1%	1.387.456	81,9%	3.137.229	79,7%
Transport aeri	107.992	4,8%	19.711	1,2%	127.703	3,2%
Altres	158.129	7,1%	158.995	9,4%	317.124	8,1%
<b>Total comerç</b>	<b>2.240.945</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.693.453</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.934.399</b>	<b>100,0%</b>
Unió Europea	1.841.662	82,2%	1.509.707	89,1%	3.351.369	85,2%
(D'ells, en transport per carretera)	1.642.119	73,3%	1.323.028	78,1%	2.965.146	75,4%

En aquest sentit, un altre fet paradigmàtic és la poca atenció rebuda pel sobrecost que representa l'estacionalitat de la intensa activitat turística en les infraestructures de transport i de servei públic, particularment a les comarques costaneres en el mesos de temporada alta. La congestió de les artèries viàries que comuniquen entre sí la quinzena de municipis localitzats al litoral i d'aquelles altres que les posen en contacte amb les vil·les del prelitoral com també la manifesta insuficiència financera dels seus consistoris són símptomes d'una insuficient sensibilitat de l'administració central cap a les necessitats específiques de les zones costaneres.

Al mateix temps, la creixent descentralització de l'activitat econòmica a l'interior de l'aglomeració metropolitana, principalment cap al Pla de Girona i la Selva però també cap al Baix Empordà i part de la Garrotxa, ha conduït a la nova urbanització de zones residencials i, per tant, a un increment del volum i la complexitat de la mobilitat obligada, amb l'augment de la intensitat del trànsit i de la distància de desplaçament. L'aparició de costos de congestió ha estat una de les seves conseqüències, resultat d'una oferta sensiblement inferior a la demanda potencial, agreujada per l'efecte impulsor que l'entrada en servei de noves infraestructures té sobre la mobilitat, en reduir la durada dels viatges. De fet, l'increment de la intensitat de la mobilitat només s'atura quan la congestió fa augmentar la durada i el cost dels desplaçaments. Aquesta restricció coincideix amb la presència de petges que condueixen a una infrautilització de les xarxes d'alta capacitat. A hores d'ara, en canvi, els quilòmetres d'autovia són pràcticament inexistents: a les comarques gironines, per cada quilòmetres d'autovia n'hi ha sis d'autopista.

Com a resultat, hi ha riscos de congestió elevats en les principals artèries viàries: la NII i l'A7. Però la relació de punts de saturació i de deficiències en la xarxa viària que travessa Girona és encara més extensa, de forma que la modernització de les infraestructures esdevé una necessitat urgent per tal de resoldre un coll d'ampolla estratègic per al seu desenvolupament

econòmic. Diversos estudis recents posen de manifest que molts equipaments mostren una escassa capacitat d'absorció de trànsit i, en el cas de la NII, uns índexs de risc elevats, a més d'afectar negativament la imatge de Girona en l'exterior i perjudicar la capacitat d'atracció d'activitat econòmica.

La funció de corredor que l'eix viari que travessa la demarcació en direcció nord-sud té tant per accedir als mercats d'exportació i com al mercat interior junt amb la pressió estacional d'una alta concentració d'activitat econòmica en la Costa Brava, resultant de l'activitat turística, fa que el ventall de prioritats en la demanda de noves inversions públiques sigui ampli. L'esbiaixament en la política d'inversió pública en infraestructures ha induït, a més, a seriosos problemes de vertebració territorial, en bona mesura procedents de la concepció originàriament radial de la xarxa en el conjunt de l'Estat. D'aquesta manera, la divergència en la dotació i la qualitat del capital públic afecta negativament les comarques de muntanya gironines, durant anys molt penalitzades per la progressiva descapitalització del seu estoc d'infraestructures. Així doncs, a les demandes de desdoblament de les dues artèries principals s'hi afegeix la necessitat del desdoblament de l'eix transversal, la millora de la comunicació al llarg de l'eix pireneic (Vic-Olot-Figueres-La Jonquera), la connectivitat entre l'Aeroport, la connexió de l'eix transversal amb l'àrea de Banyoles i les principals localitats costaneres i àdhuc la demanda d'una autovia o corredor per a la Costa Brava.

A més, en un entorn caracteritzat per la presència de múltiples deficiències en la dotació de la xarxa viària, hi ha factors que apunten a que, en el futur, la demanda de mobilitat de les comarques gironines serà més important que no pas el que fa pensar el pes de Girona en termes de població o de producció. A les taules que s'acompanyen hi ha dades que ens permetrien citar alguns d'aquests factors:

- La creixent internacionalització de l'activitat econòmica
- El major dinamisme laboral
- La intensitat dels moviments migratoris
- El protagonisme del transport privat en la mobilitat obligada
- El pes relatiu de l'oferta turística
- La importància del sector agroalimentari
- El dinamisme de l'activitat de construcció residencial
- El predomini del transport per carretera en els fluxos comercials amb l'exterior

Així doncs, la manca d'integració de les diferents infraestructures viàries en un context de tendència recurrent a la saturació en el seu ús és una distorsió generada per l'aplicació d'unes tarifes remuneradores i per l'absència d'una gestió integral i equilibrada del sistema viari en el

seu conjunt. A hores d'ara, l'extensió de l'entramat viari és un repte per la dotació d'infraestructures del país, ja que es fa necessària una millor connectivitat dins de les diverses aglomeracions metropolitanes i entre elles mateixes i alhora es fa necessari disposar també d'equipaments infraestructurals que permetin la connexió internacional del conjunt del país.

Des de 1995 la Generalitat ha invertit gairebé 500 milions d'euros en la xarxa viària de les comarques gironines. La inversió en noves variants, en desdoblaments de vies ja existents i en la millora d'accessos a les principals capitals de comarca, a les comarques de muntanya i als municipis més receptors de turisme a la zona central i sud de la Costa Brava en són mostres evidents. Tot i reconèixer que l'esforç inversor de la Generalitat en la segona meitat dels anys 90 en la millora i ampliació de la xarxa viària ha estat important, cal tenir present que no ha representat ni el 0,5% del PIB català. Certament, els problemes de finançament de l'administració catalana també han afectat negativament a la política d'infraestructures. I l'ampliació imminent de la Unió Europea representarà un nou repte per al repartiment dels fons de cohesió.

En aquest context, el transport públic hi juga un paper insuficient. Significativament, a Girona, per cada viatge de mobilitat obligada que es fa en transport col·lectiu (en raó de feina) se'n fan vint en transport individual. La creixent descentralització econòmica i residencial exigeix, per tant, fomentar la utilització del transport públic. La formalització de convenis amb els consells comarcals per a la implementació de plans de transport i de contractes-programa amb els operadors com l'ampliació dels horaris en que presten serveis les línies regulars de transport col·lectiu tracten d'atendre aquesta demanda creixent. Les necessitats, però, semblen superar àmpliament l'oferta existent.

Quin és el cas de les altres infraestructures? Pel que fa al transport ferroviari, la introducció de la nova xarxa d'alta velocitat esdevé del tot crucial per al potencial de desenvolupament futur del país, particularment pel que fa a la seva accessibilitat amb els mercats europeus. Actualment, el transport per carretera amb la Unió Europea absorbeix el 75% dels fluxos comercials de Girona amb l'exterior. El TAV es percep com una oportunitat per a constituir Girona com principal corredor de connexió directe amb la xarxa transeuropea i, per tant, la connectivitat ferroviària és un factor crucial per a constituir a Girona en el portal sud d'Europa.

És un fet que les regions que més s'afavoririen de les infraestructures ferroviàries d'alta velocitat serien les de renda més elevada Tanmateix, les picabaralles polítiques encara fan incerta la data de connexió de les comarques gironines amb la frontera i amb la capital del Principat. Podem afirmar que a l'any 2010 la connexió de l'alta velocitat amb la frontera realment operarà a un alt rendiment? En principi, és una estimació prudent però, a hores d'ara,

en absolut confirmada, ja que les deficiències en el funcionament del tram Madrid-Lleida, l'endarreriment apreciable en l'arribada a Barcelona i la manca de prioritats del tram de Catalunya Nord en la política de transports francesa ofereixen contínuament senyals altament pessimistes sobre el desplegament del TAV al Principat.

Pel que fa als ports gironins, aquests són gestionats per la Generalitat i en els darrers anys s'ha tractat d'impulsar una reorientació de la seva activitat en al direcció d'encabir noves activitats esportives, d'atraure un turisme de qualitat i de fomentar el transport de mercaderies i la descàrrega de granel. En l'actualitat, es tracta doncs d'estimular la qualitat de l'oferta i l'aprofitament comercial del triangle format pels ports de Palamós, Roses i, en el futur, Port-Bou, com també la seva connectivitat amb els municipis del seu entorn no costaner.

Probablement, un dels dèficits estratègics més preocupants ha estat durant molt de temps l'Aeroport de Girona. En l'entorn europeu es detecta una creixent concentració dels aeroports, principalment pel que fa a les seves funcions de trànsit internacional, en el qual és molt evident la dificultat per assolir rellevància a nivell europeu i un lideratge en la regió mediterrània. La globalització econòmica ha conduït a una major especialització també en les infraestructures aeroportuàries. Els principals factors de competitivitat que definiran l'especialització futura de cada instal·lació seran la seva capacitat de connexió amb els enllaços terrestres --tant viaris com ferroviaris-- la relació qualitat-preu dels serveis oferts i la seva localització o inserció en una zona d'important potencial econòmic. Actualment, si no s'assoleix una massa crítica suficient, les instal·lacions aeroportuàries del Principat no podran especialitzar-se amb garanties en les funcions d'àmbit internacional ni disposar de la dimensió i dels serveis específics que són necessaris per oferir un servei de transport de mercaderies altament competitiu. L'aeroport gironí es troba doncs en una situació de feblesa competitiva.

Taula 5.- Trànsit de viatgers i tràfic de mercaderies

	1997	2000	2002	% Incr. 97-02
<b>Tràfic d'aeronaus (unitats)</b>				
Girona	3.849	5.581	5.333	6,7%
Catalunya	214.896	262.721	276.025	5,1%
Conjunt de l'Estat	1.200.772	1.497.107	1.495.355	4,5%
Participació de l'Aeroport de Girona	0,32%	0,37%	0,36%	
<b>Tràfic de passatgers (unitats)</b>				
Girona	506.924	627.222	534.183	1,1%
Catalunya	15.587.158	20.688.842	22.456.684	7,6%
Conjunt de l'Estat	108.652.483	138.614.266	141.239.896	5,4%
Participació de l'Aeroport de Girona	0,47%	0,45%	0,38%	
<b>Tràfic de mercaderies (tones)</b>				
Girona	55	382	491	54,9%
Catalunya	78.006	87.707	75.716	-0,6%
Conjunt de l'Estat	542.071	607.520	574.066	1,2%
Participació de l'Aeroport de Girona	0,01%	0,06%	0,09%	

De la mateixa manera, una connexió directa en el futur de les instal·lacions aeroportuàries amb totes les xarxes de transport –principalment el Tren d'Alta Velocitat–serà determinant en el esdevenidor de la seva posició competitiva, com també una modernització de les infraestructures portuàries que permeti l'expansió de les seves activitats en l'àmbit exterior. El pes de l'aeroport gironí dins del conjunt de l'Estat, tant pel que fa al tràfic de passatgers com al transport de mercaderies, continua sent molt reduït i presenta una estacionalitat molt elevada. El grau d'aprofitament estratègic de l'aeroport per tant sembla ser insuficient i, en conseqüència, els canvis en el model de gestió aeroportuària semblen doncs obligats. L'avenç cap a un model de gestió integrada i de coordinació entre els diferents aeroports catalans podria ser una alternativa de futur desitjable.

De fet, l'arribada de nous operadors i la introducció de noves rutes cap a algunes capitals europees, junt amb algunes accions de promoció i comercialització adequades i endegades amb el suport de les administracions locals, han revifat l'activitat aeroportuària durant l'any en curs –que pretén assolir un objectiu ambiciós de 800.000 passatgers a l'any-- i han posat de manifest que probablement les característiques de l'aeroport gironí fan que, en el futur, hagi de

basar-se molt més en un funcionament i resposta més àgil, una excel·lent connectivitat intermodal cap a les zones turístiques i d'alta densitat econòmica del Principat i una oferta més flexible que utilitzi canals de comercialització més innovadors, intensius en l'ús de les noves tecnologies i preferentment orientats cap a les transaccions *p2p* (point to point). Aquesta especialització deixaria de banda els grans vols transoceànics, que poden ser sortits més eficientment des dels grans aeroports o *hubs* internacionals. A aquest objectiu, la cessió d'atribucions competencials a la Generalitat i el desenvolupament d'un model de gestió integrat hi podrien contribuir molt positivament.

**Taula 6.- Tràfic aeri de passatgers**

(milers de passatgers)

	2000	2001
<b>Tràfic Interior</b>		
Girona	25	20
Conjunt de l'Estat	57.453	57.909
Participació de l'Aeroport de Girona	0,04%	0,03%
<b>Tràfec Internacional</b>		
Girona	602	582
Conjunt de l'Estat	81.161	84.823
Participació de l'Aeroport de Girona	0,74%	0,69%
<b>Total tràfic aeri de passatgers</b>		
Girona	627	602
Conjunt de l'Estat	138.614	142.732
Participació de l'Aeroport de Girona	0,45%	0,42%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades del Ministerio de Fomento

### III. El TAV com a solució?

Serà l'arribada del TAV el gran revulsiu per a les comarques gironines? Permetrà que Girona sigui un centre neuràlgic dins l'euroregió mediterrània? Sens dubte, l'arribada de la gran velocitat dona lloc a grans oportunitats que han de tenir un efecte multiplicador sobre l'economia gironina. Els seus efectes potencials en la mobilitat del treball i d'algunes activitats econòmiques, en la generació de noves oportunitats de negoci, en la millor connectivitat amb



l'exterior i amb àrees d'alta densitat econòmica o en el foment de la intermodalitat són apreciablement elevats.

En qualsevol cas, però, cal tenir present que la implementació d'una nova infraestructura que millora qualitativament l'oferta existent i que conviurà amb una xarxa d'equipaments infraestructural que presenta deficiències importants és un repte de doble tall, ja que incorpora tant oportunitats com a riscos. Quins siguin els efectes finals del TGV per a Girona dependrà, en gran part, de que es dugui a terme una política adequada de suport per tal de poder desenvolupar plenament les potencialitats positives de la nova infraestructura de forma que sembla imprescindible dissenyar plans de dinamització per a cadascuna de les dues àrees receptores.

En particular, per a calibrar les seves conseqüències caldrà tenir en compte diferents aspectes associats al TAV. Considerem que paga la pena posar-ne de manifest dos dels més importants: l'accessibilitat i la intermodalitat.

Si es tracta de que el TAV actuï de catalitzador de la transformació territorial, serà necessari tant garantir la connectivitat de les seves estacions amb les comarques que l'envolten com dur a terme una transformació radical de la política d'infraestructures de transport, que hauria d'orientar-se preferentment cap a impulsar l'intercanvi modal. Aquest repte de la intermodalitat necessita de la presència d'una àmplia oferta de diferents serveis i mitjans de transport que operin sobre una xarxa infraestructural de qualitat.

En particular, disposar d'una alta concentració d'equipaments avançats en l'àmbit logístic seria vital per a la competitivitat de les petites i mitjanes empreses, qui disposen d'una menor capacitat d'introduir innovacions en el seu procés productiu en raó de la menor disponibilitat de recursos. Podrem parlar de Girona Centre Logístic com a part d'una plataforma logística més àmplia en el sud d'Europa? A hores d'ara, hi ha dos projectes de noves plataformes logístiques a les comarques gironines: el CIM del Far-Empordà i el CIM de Girona-Sud que volen aprofitar les noves estacions del TAV, afavorir l'intercanvi modal i la connectivitat amb altres infraestructures però probablement, en un futur no gaire llunyà, n'haurien de sorgir de noves en localitzacions alternatives i ben comunicades.

És essencial que l'increment de la mobilitat vingui acompanyat d'una millora de l'accessibilitat, de forma que desenvolupin connexions bens estructurades de les dues estacions amb l'interior del país. Sense aquesta connectivitat, els efectes impulsors del TAV seran molt més limitats i donarien lloc a problemes de segmentació territorial. És indispensable que es desenvolupin centres logístics en les rodalies de les estacions i en localitzacions complementàries i ben comunicades. L'augment de la mobilitat ha de ser entès com una arma de doble tall, ja que tant

apropa Girona cap a altres grans àrees d'activitat econòmica com a l'inrevés. D'aquesta manera, la implementació de la nova infraestructura ha de venir de la mà del desenvolupament de serveis molt avançats a les empreses, a fi d'afavorir les interaccions dins de la Girona metropolitana, incrementar l'autocontenció dels seus fluxos de treball, desenvolupar economies d'urbanització més potents i evitar un progressiu desplaçament del seu consum cap a altres metròpolis, com Barcelona, que des d'aquell moment seran molt més properes.

Evidentment, algunes de les necessitats de la xarxa d'infraestructures de suport seran diferents en funció del grau de centralitat de l'estació de Girona, ja que la localització a Riudellots de la Selva hauria de venir acompanyada d'un reforç en les infraestructures viàries de connexió amb les àrees més denses d'activitat econòmica (l'àrea urbana de Girona i la franja litoral). En el cas de la localització al centre de la ciutat, convindria que la seva localització definitiva evités una major fragmentació de l'espai urbà i un major efecte barrera. Per tant, que fos acompanyada de nous plans d'accessos, d'una reordenació de la xarxa de transport públic i, en el cas del seu soterrament, de mesures complementàries adreçades a mitigar els potencials efectes negatius sobre el subsòl i els assentaments de l'àrea urbana contigua.

De la mateixa manera, el repte de la unificació d'amples de via probablement ha de venir acompanyat per una millor explotació dels diferents serveis sobre infraestructures segregades i especialitzades, ja que cadascun dels distints tipus de serveis ferroviaris exigeix diferents requeriments infraestructurals. El TAV no té per què induir una major mobilitat de mercaderies a través de la línia ferroviària. En canvi, es fa necessari acompanyar la seva arribada d'una nova planificació de la xarxa ferroviària de rodalies que li permeti competir més eficaçment amb el transport de carreteres. En particular, al llarg de l'eix Maçanet-Girona-Figueres i/o Port Bou, en atenció a la nova localització de l'activitat econòmica i reforçant la comunicació en la direcció est-oest, com alternativa eficient a l'ús de l'eix transversal. En aquest objectiu, l'extensió de l'ample de via europeu és un factor del tot determinant, sobretot en les comarques de l'Empordà. Un dels reptes més transcendents per a la competitivitat internacional de Girona, per tant, és una nova gestió del trànsit ferroviari de mercaderies.

Probablement, doncs, sigui del tot necessari un nou model de gestió de les infraestructures ferroviàries que exigiria els traspassos a les institucions catalanes d'aquelles línies gestionades per RENFE en les quals la qualitat del servei és mot deficient i l'esforç inversor mínim. El cas de la línia Barcelona-Vic-Ripoll-Puigcerdà n'és probablement un dels més paradigmàtics pel que fa al seu funcionament deficient.

Així mateix, la modernització dels ports i dels aeroports també semblaria ser essencial. És crucial tenir present que un dels actius estratègics més importants del desenvolupament

d'aquestes noves infraestructures d'alta qualitat ha de ser la generació de nous i més sofisticats districtes productius. En aquest objectiu, les infraestructures portuàries i aeroportuàries tenen un paper complementari de servei a l'activitat econòmica que ha de ser determinant.

#### **IV. El repte de saber gestionar**

D'aquesta manera, podem afirmar que l'estat de la dotació d'infraestructures de transport a Girona presenta un fet paradoxal: la convivència entre unes infraestructures de pas sobrecarregades i unes infraestructures de base infrautilitzades. Es tracta doncs d'afrontar deficiències des d'una doble vessant: és a dir, tant la insuficiència de recursos com la gestió dels mateixos.

Així doncs, en el futur, és essencial no només assolir una dotació de capital públic suficient i de més qualitat com, principalment, saber gestionar i fer sostenible la mobilitat a les comarques gironines. En la mesura que Girona avanci cap a un model de desenvolupament més sòlid i que permeti assolir majors nivells de benestar als seus ciutadans, molt probablement també augmentarà la mobilitat, d'aquesta manera es fa necessari fer una gestió més intel·ligent de les noves infraestructures que el territori anirà suportant. La millora de la gestió de la connectivitat exigeix no només apropar-la mitjançant la transferència de les competències pendents a la Generalitat i permetre la incorporació del sector privat sinó també reflexionar envers quin és el model territorial desitjat i com planificar la mobilitat que en serà conseqüència del mateix.

Taula 7.- Mobilitat obligada per desplaçaments residència-treball (1996)

	Desplaçaments dins de la comarca	Desplaçaments a fora de la comarca	Desplaçaments des de fora	Total desplaçaments	Diferència atrets/generats
Alt Empordà	32.542	3.526	2.190	38.258	-1.336
Baix Empordà	31.730	5.083	2.433	39.246	-2.650
Cerdanya	4.354	795	371	5.520	-424
Garrotxa	16.914	1.795	1.340	20.049	-455
Gironès	44.429	7.303	10.377	62.109	3.074
Pla de l'Estany	7.345	2.137	1.319	10.801	-818
Ripollès	8.980	1.442	803	11.225	-639
Selva	34.022	8.364	7.032	49.418	-1.332
<b>Comarques gironines</b>	<b>180.316</b>	<b>30.445</b>	<b>25.865</b>	<b>236.626</b>	<b>-4.580</b>
Mitjà de transport col·lectiu	5.918	2.759	2.094	10.771	-665
Mitjà de transport privat	116.403	27.648	23.697	167.748	-3.951
Altres	57.995	38	74	58.107	36
% mitjà transport col·lectiu sobre total desplaçaments	3,3%	9,1%	8,1%	4,6%	14,5%
% mitjà transport privat sobre total desplaçaments	64,6%	90,8%	91,6%	70,9%	86,3%

De fet, un fet rellevant i vinculat a l'escassetat de recursos financers ha estat l'aparició d'iniciatives per part del sector privat encaminades a permetre la seva major implicació en la gestió futura d'algunes de les infraestructures pendents d'executar o que presenten més disfuncions en la seva operativitat actual. Aquestes iniciatives proposen alterar l'orientació de les funcions del sector públic, cap un paper més supervisor que interventor. Correspondria als responsables públics garantir una competència efectiva entre els operadors, preservar els nivells de qualitat, seguretat i protecció mediambiental adients i propiciar l'oferta d'un servei mínim de caràcter universal. De fet, les experiències de construcció de noves infraestructures amb la col·laboració de finançament privat són freqüents arreu del món. A hores d'ara, també sembla convenient introduir la iniciativa privada en el disseny i planificació de les noves infraestructures com així també en la seva futura gestió, de forma que el desplegament de les noves inversions es dugui a terme sobre la base de la concertació i la corresponsabilitat.

La sostenibilitat de la mobilitat depèn del desplegament de la població i l'activitat econòmica en el territori. D'aquesta manera, és sensible al model urbà dominant i a en quin grau sigui més compacte o dispers. D'aquesta manera, la planificació territorial esdevé un fet estratègic en la gestió de la mobilitat, en particular quan es projectes o entren en funcionament noves infraestructures. Al mateix temps, les necessitats de la mobilitat acostumen a ser diferents en funció de les característiques particulars de cada àrea geogràfica, dels col·lectius socials afectats, dels tipus de llocs de treball existents o àdhuc de cadascun dels mitjans de transport disponibles.

D'aquesta manera es fa necessària una planificació estratègica i integral, que tingui en compte tots els mitjans de transport i les característiques de tot el territori gironí, de forma que s'eviti l'aparició de costos de congestió en els pols de centralitat de la demarcació, com està succeint a la ciutat de Girona, sense haver fruit encara de totes les economies externes positives que s'originen com a resultat d'una millor vertebració del territori.

L'arribada del TAV farà més evident la transcendència estratègica de la intermodalitat, a fi d'avançar cap a l'objectiu de que Girona es vagi consolidant no només com a portal sinó també com a una de les plataformes logístiques del sud d'Europa. Aquests reptes són de prou entitat com per a proposar la creació d'una Mesa d'Infraestructures a Girona que afronti les necessitats des de la proximitat, amb posicions concertades, objectius compartits i visions integrals.

Probablement, a partir d'aquesta Mesa, també seria necessari avançar en dues direccions estratègiques:

- El desenvolupament d'un nou Pla de Mobilitat a Girona, que tingui en compte les necessitats urbanes i interurbanes, els fluxos previstos de mobilitat i la càrrega real de les infraestructures existents.
- El desplegament de diversos plans territorials directors de la mobilitat, que afavoreixin un desenvolupament més eficient de la xarxa de transport públic que contribueixi a la vertebració del territori en ser sensible a les necessitats futures de la mobilitat urbana i interurbana i a la localització de les noves àrees emergents d'expansió econòmica.
- que compagini les exigències de la cohesió social i la vertebració territorial amb les necessitats derivades dels canvis en la localització de l'activitat econòmica i la població.

Al mateix temps, la planificació estratègica hauria de tenir en compte dos aspectes complementaris:

- Cada nova infraestructura requereix de mesures mediambientals específiques. El respecte al medi i la qualitat dels equipaments infraestructurals són un factor de competitivitat molt valuós per a moltes activitats econòmiques ubicades a les comarques gironines.

- El desenvolupament de noves infraestructures requereix del consum d'àrids. Cal planificar les necessitats d'aquests inputs per atendre les demandes del futur, per tal de no condicionar el ritme de desplegament del programa de nous equipaments infraestructurals i fer compatible l'activitat extractiva amb el respecte al medi ambient i a un desenvolupament sostenible.

És probable que aquesta reflexió estratègica condueixi al desenvolupament d'un nou pla territorial per a les comarques gironines que, en qualsevol cas, hauria de ser el resultat del consens i la concertació entre els agents econòmics i socials del territori.

## **V. La mobilitat del coneixement**

No cal oblidar, però, que les infraestructures no només transporten persones i mercaderies sinó també coneixements i continguts digitalitzats. L'entorn econòmic està patint transformacions molt profundes i els anys recents han estat caracteritzats per la progressiva incorporació de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) al conjunt d'activitats econòmiques. L'aplicació creixent d'una àmplia varietat d'innovacions de producte i de procés en matèria informàtica i de telecomunicacions a totes les activitats econòmiques té com a conseqüència un canvi estructural, amb la incorporació massiva del coneixement a l'estructura productiva. Aquesta transformació és el símptoma de l'avenç cap a una economia basada en el coneixement.

D'aquesta manera, el paper de les infraestructures de transport en el desenvolupament estratègic d'un territori està deixant pas a una nova visió del desenvolupament, menys lligada a factors tradicionalment territorials i més centrada en la capacitat per a generar nous coneixements que permetin l'aplicació d'innovacions als processos productius i que generin valor afegit, un fet cabdal per a que Girona consolidi un model de creixement més sostenible.

Actualment, diverses zones de les comarques gironines pateixen grans deficiències en l'oferta i la qualitat de serveis de telecomunicacions i àdhuc, en alguns casos, de subministrament elèctric i, en menor mesura, d'aigua, sense que el gas hagi esdevingut una alternativa energètica real. Les deficiències en l'accés a la banda ampla, les zones d'ombra en la telefonia mòbil o l'absència de cablejat són encara molt freqüents. En particular, les zones de muntanya i les comarques menys properes a la ciutat de Girona en són els principals afectats. I la propensió a invertir en l'ús de les noves tecnologies per part d'un teixit productiu majoritàriament de petita dimensió és limitada, en estar orientat preferentment a la rendibilitat a curt termini de les seves inversions.

D'aquesta manera, podem afirmar que, tot i que Girona es pot trobar en una bona posició de partida pel que fa a la qualificació de la seva població, no és encara aquest el cas de les infraestructures d'accés. Caldria esperar que a mesura que s'estenguin a tot el territori les comunicacions per cable i d'altres sistemes de major velocitat, que apareguin nous operadors en els segments més dinàmics del mercat de telecomunicacions i que s'ampliïn les prestacions de les aplicacions i dels dispositius existents hi haurà un avenç significatiu en el grau de penetració de les noves tecnologies. Cal urgir doncs a un replantejament de les polítiques de suport i a una major pressió sobre les decisions d'inversió dels operadors privats de serveis.

Mentre aquest escenari no es concreta, cal evitar l'aparició de desequilibris tant pel que fa a la connectivitat de les zones no urbanes i de menor dinamisme econòmic com per l'exclusió dels col·lectius socials amb grau de formació més baix. En aquest sentit, cal posar de manifest el potencial dels centres de teletreball a Girona com a vertebradors del territori, sobretot com a alternativa per desenvolupar un model econòmic sostenible en l'economia del coneixement i oferir la possibilitat de que els treballadors més qualificats puguin dur a terme tasques intensives en coneixement des de zones rurals, passa per garantir la seva continuïtat, per estimular una gestió interna més eficaç i per afectar positivament les condicions de l'entorn on actuen.

En aquest sentit, caldria avançar en algunes direccions:

- La millora de la connectivitat. Les infraestructures de suport són molt importants per al desenvolupament potencial dels centres de teletreball, sobretot a les zones menys urbanes, ja que afavoreixen la difusió d'aquesta forma de treball en un radi més ampli. De moment, els elevats costos econòmics de la connexió per satèl·lit o banda ampla, fan que l'aposta per la connexió inalàmbrica mereixi una atenció preferent.
- La recerca d'economies de xarxa, bé basades en la complementarietat o en la sinèrgia. Les experiències de projectes de treball compartits entre treballadors del mateix centre ha d'animar a constituir una borsa de treballadors que, en el conjunt dels telecentres del Principat, duen a terme activitats de teletreball, de forma que es reforcessin les interaccions, l'aparició d'iniciatives compartides i es desenvolupés un xarxa de teletreball més potent. De la mateixa manera, les iniciatives de descentralització dels centres de teletreball, tot aprofitant el model de creixement extensiu de la connexió a Internet i buscant col·laboració amb la infraestructura turística també reforçarien la xarxa de teletreball.

- El finançament. Les tipologies de telecentres de Girona són diverses, com també ho és l'entorn en el que actuen. D'aquesta manera, fora necessari garantir la continuïtat dels centres que efectivament estimulen el desenvolupament del teletreball, mitjançant fórmules de finançament vinculades a una parametrització d'objectius que estigués adaptada a les necessitats locals. Probablement, la figura del contracte-programa seria la més adient.
- La formació continuada. Probablement el desafiament més important dels telecentres, pel que fa a la seva continuïtat com instrument de creació d'ocupació i vertebració territorial es troba en la disponibilitat de personal amb nivells de qualificació elevats, proactiu, immers en un procés de formació continuada i polivalent pel que fa a les funcions que han d'assumir des del centre, tant com a prestadors de serveis avançats com a dinamitzadors de l'activitat econòmica del seu entorn. Garantir un procés continuat de millora de les aptituds i habilitats d'aquests professionals és un repte seriós per al futur d'aquests centres i que necessàriament hauria d'estar recollit en el seu finançament.

Podem afirmar que encara és una incògnita com afectarà l'expansió del negoci en xarxa a la localització de les activitats productives. Això no vol dir, però, que Girona no pugui afrontar amb molt d'èxit aquests reptes. Ben al contrari, disposa d'uns factors de competitivitat molt sòlids i només li calen polítiques de suport ben dissenyades i una aposta estratègica clara en favor de l'economia del coneixement.

## VI. Conclusions

És àmpliament compartida la convicció de que la qualitat i el tipus de gestió de les infraestructures existents impedeix aprofitar les potencialitats de Girona com a centre neuràlgic de relacions internacionals que la seva localització estratègica afavoreix. En síntesi, es pot afirmar que una millor dotació d'infraestructures de transport seria una condició necessària per al desenvolupament del país i la millora del nivell de vida de la població. L'escassetat de recursos disponibles no ha de justificar doncs el fet de desaproveitar les grans potencialitats de la modernització de les infraestructures. La imposició de criteris de rendibilitat econòmica i social sobre els polítics en la inversió pública, la incorporació de la iniciativa privada i la planificació estratègica de la mobilitat podrien ser decisius per a que Girona pugui assolir aquesta fita.

De la mateixa manera, Girona ha de saber crear una massa crítica suficient de capital humà i d'esperit emprenedor que li permeti, en un primer moment, adaptar-se ràpidament a un entorn



molt canviant i, més endavant, ser una de les protagonistes, a partir de la innovació, dels canvis que es produiran en el futur. En l'economia del coneixement, la creativitat esdevé un factor de competitivitat de primer nivell: el treballador torna a ser el principal generador de valor. Les infraestructures no han de ser mai un fi en sí mateix sinó només una eina de suport; és el treballador qui torna a ocupar el centre del sistema. Cal posar les condicions per a que el capital humà pugui fer la seva feina: crear coneixement. Per a la societat gironina, no hi hauria d'haver més límits que la il·lusió i l'esperit d'iniciativa dels seus membres.

## **VII. Proposta d'iniciatives i de directrius estratègiques que indueixin a la reflexió, la concertació i l'acció**

- Mesa d'Infraestructures a Girona
- Nou Pla Territorial per a les comarques gironines
- Pla Integral de Mobilitat de Girona
- Plans directors territorials per al transport públic
- Pla de Dinamització de l'Alta Velocitat a Girona
- Pla de Dinamització de l'Alta Velocitat a Figueres
- Avaluació i prospectiva del commuting a les comarques gironines
- Pla d'Inversions per a la modernització de la xarxa ferroviària de rodalies: nous itineraris i ample de via europeu
- Impuls a projectes internacionals d'integració del trànsit ferroviari de mercaderies
- Programa de senyalització variable de les principals xarxes viàries
- Programa d'inversions per al desdoblament de les principals artèries viàries de connexió nord-sud i est-oest
- Programa d'inversions per a la millora de la connectivitat entre els municipis de la Costa Brava i amb l'Aeroport
- Programa d'inversions per a la millora de la connectivitat entre les comarques de muntanya
- Programa de suport als centres de teletreball
- Revisió del pla de desplegament territorial de la banda ampla
- Programa d'inversió d'infraestructures energètiques

**Josep Lladós**

---

## TAULA DE SÍNTESI

---

---

## L'ECONOMIA DEL CONEIXEMENT A LES COMARQUES GIRONINES. CAP UNA ECONOMIA FLEXIBLE I CREATIVA

---

### **1. Introducció. Coneixement, innovació i flexibilitat: els pilars de l'economia del coneixement**

La irrupció de les tecnologies digitals està transformant profundament l'economia i la societat. Aquestes tecnologies, que agrupem sota el denominador comú de tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) i que comprenen el conjunt convergent d'aplicacions de microelectrònica, informàtica, telecomunicacions, optoelectrònica i els recents avenços de l'enginyeria genètica, són aplicades massivament a l'esfera econòmica i emprades per un gran nombre d'usos socials. De fet, aquest fons social de coneixement ha impregnat l'activitat econòmica i social fins a tal punt que a l'actualitat ja podem citar un nombre creixent i interdisciplinari d'estudis que sostenen la hipòtesi següent: les TIC són el paradigma tecnològic sobre el qual es fonamenta l'actual dinàmica de revolució industrial <sup>25</sup>, també basada en el procés de mundialització econòmica i en els canvis en els patrons de demanda de famílies i empreses. Aquest procés de canvi econòmic i de transformació social ens condueix cap un nou tipus d'economia i de societat: l'economia i la societat del coneixement.

A l'esfera econòmica, un ampli ventall d'innovacions de procés i de producte en matèria digital ha generat l'aparició de noves activitats productives, que agrupem sota la denominació d'indústria de la informació. Això és, el conjunt de branques productives resultants d'una primera aplicació econòmica de les tecnologies digitals, és a dir, el sector TIC i el sector dels continguts digitals. La indústria de la informació, del seu costat, està superant el seu propi desenvolupament tecnològic i, a l'actualitat, el conjunt de productes i serveis resultants de la producció i el tractament de la informació i la comunicació es utilitza com a factor productiu per la resta de branques productives de l'economia. D'aquesta manera, la confluència i les interrelacions entre el procés de digitalització i els seus usos productius generen un cercle virtuós que va des de la demanda de nous béns i serveis fins a la seva producció, de la producció a la innovació i de la innovació, de nou, a la demanda. Aquest flux interactiu entre la

demanda i l'oferta, a través dels mecanismes innovadors, es tradueix en forma d'importants augments de productivitat i competitivitat d'economies, sectors o empreses <sup>26</sup>.

Amb tot aquesta tercera revolució industrial es caracteritza per una nova propietat tècnica: l'aplicació de nous coneixement i informacions sobre aparells de generació de coneixement i procés de la informació i la comunicació <sup>27</sup>. Així doncs, a l'actualitat l'aplicació econòmica del coneixement s'utilitza, més que mai, en la generació del propi coneixement. Un exemple il·lustratiu. A la segona revolució industrial el coneixement científic va desenvolupar el motor de combustió interna que, progressivament, es va convertir en una tecnologia clau de l'esquema productiu. En aquest cas, el coneixement va actuar sobre una tecnologia que, aplicada als processos productius, va acabar generant un canvi radical a l'activitat econòmica. En el cas del procés de digitalització, disposem d'unes tecnologies que, com sempre, es fonamenten en l'aplicació econòmica del coneixement per a fabricar mercaderies d'una manera reproducible. Ara bé, i això és novetat, la incidència d'aquest coneixement no es limita a la tecnologia, ja que les TIC també influeixen en la generació del propi coneixement a través de l'amplificació i prolongació de la ment humana. En altres paraules, ens trobem davant d'un estoc social de saber que utilitza el coneixement com a input i que contribueix directament a la generació de coneixement com a output. En síntesi, i emprant una visió àmplia dels processos tecnològics, entesos com el domini de l'home sobre la naturalesa <sup>28</sup>, les TIC no només incideixen en la capacitat de reproducció i control de l'entorn, sinó que actuen directament en el domini de l'home sobre si mateix, o més correctament, sobre la generació del seu propi coneixement. Quina és la conclusió més important que s'extreu d'aquesta característica intrínseca de les tecnologies digitals?. Sembla evident que, si el que volem és analitzar els aspectes econòmics i socials d'aquesta revolució tecnològica, haurem de centrar la nostra anàlisi en el coneixement.

Si per coneixement entenem allò que ens planteja l'epistemologia: el procés humà i dinàmic de justificació adequada d'una creença <sup>29</sup> podem concebre el fet econòmic de la seva producció, distribució, intercanvi i consum, puix que l'acte de conèixer és un acte exclusivament humà i, com a tal, és econòmicament plantejable. D'aquesta manera, i apel·lant a la seva facilitat de reproducció <sup>30</sup> podem afirmar que existeixen dues tipologies de coneixement aplicat a l'activitat econòmica: el coneixement explícit o observable i el coneixement implícit o tàcit <sup>31</sup>. El

<sup>25</sup>. Vegeu, entre altres, a Kranzberg (1985), Mokyr (1990), David (1990; 2000), Freeman i Pérez (1988), Castells (2000; 2001), Norton (2001), Atkeson i Kehoe (2001), FMI (2001), Vilaseca (2001; 2002), Vilaseca i Torrent (2001a; 2001b), Pérez (2002), Rodríguez (2002) i Torrent (2002).

<sup>26</sup>. Greenspan (1999).

<sup>27</sup>. Castells (2000).

<sup>28</sup>. McClellan i Dorn (1999).

<sup>29</sup>. Terricabres (1998).

<sup>30</sup>. Vegeu, entre altres, el treball seminal de Polanyi (1978), que ha estat aplicat econòmicament per Nonaka (1991) i per David (1993).

<sup>31</sup>. Aquesta caracterització del coneixement és clarament compatible amb la visió de Lundvall i Johnson (1994) i de Foray i Lundvall (1996), els quals obtenen quatre tipologies de saber que distingeixen al coneixement com un recurs econòmic: el *saber-què*, el *saber-perquè*, el *saber-com* i el *saber-qui*. Mentre

coneixement explícit o observable és el saber que es pot explicar en un llenguatge formal i sistemàtic, de manera que és possible processar-lo, transmetre'l i emmagatzemar-lo amb facilitat. El coneixement implícit o tàcit és el saber que està associat bàsicament al factor treball i que es basa amb elements tècnics o cognoscitius, del tipus experiència pràctica, habilitats o qualificacions difícils de detall i, per tant, d'explicitar.

Com ha incidit el procés de digitalització en la producció, distribució, consum i intercanvi de coneixement?. La resposta es materialitza per dues vies principals <sup>32</sup>. En primer lloc, l'espectacular millora de l'accés i la gestió dels fluxos d'informació ens condueix cap una notable relaxació de les barreres d'entrada a la difusió del coneixement, cosa que es tradueix en un notable increment de l'estoc de coneixement observable. En segon lloc, la millora de les possibilitats d'accés i difusió als elements que incideixen sobre el coneixement tàcit, que en alguns casos s'ha transformat en observable, mentre que, altres ocasions, ha transformat els requeriments i habilitats formatives i d'experiència de la força de treball. Per un altre costat, l'activitat econòmica diària ens proporciona infinitat d'exemples de transaccions de mercaderies (béns i serveis) basades en el coneixement <sup>33</sup>, de manera que aquest ha deixat de ser únicament un recurs per a la producció. Amb tot, les mercaderies basades en el coneixement tenen unes característiques econòmiques particulars <sup>34</sup> amb propietats de bé públic i d'experiència, importants externalitats i rendiments creixents. A més, a mesura que el coneixement generat presenta més dificultats en la seva digitalització la utilitat marginal del seu accés i llurs barreres de sortida tendeixen a disminuir <sup>35</sup>. En síntesi, la progressiva utilització del coneixement com a recurs i com a mercaderia de creixent importància econòmica ens permet plantejar-nos una visió de l'economia del coneixement, entesa com la branca de l'anàlisi econòmica que estudia el comportament i els fets econòmics derivats de l'aplicació productiva del coneixement. Tanmateix, aquesta concepció del coneixement no és limitada únicament a una visió del coneixement científic o tecnològic, sinó que també comprèn al coneixement tècnic i a les habilitats, fàcilment transmissibles o no, dels agents econòmics <sup>36</sup>. De fet, durant la dècada dels noranta la manifestació del saber, vinculat amb les tecnologies digitals, ha canviat alguns comportaments dels agents econòmics, generant noves activitats i transformant-ne algunes de les existents. És, precisament, en aquest sentit més ampli que hem d'interpretar a l'economia del coneixement, el recurs bàsic de la qual s'ha convertit en un dels fonaments explicatius dels

---

que els dos primers són fàcilment reproduïbles, els dos segons presenten més dificultats a l'hora de convertir-los en informació.

<sup>32</sup>. Com suggereixen els treballs de Hatchuel i Weil (1995), Foray i Lundvall (1998) i d'Antonelli, Geuna i Steinmueller (2000).

<sup>33</sup>. Des de qualsevol bé o servei que es pugui digitalitzar (llibres, bases de dades, revistes, pel·lícules, música, índexs borsaris, pàgines Web o els resultats del futbol) fins als intercanvis de capacitats entre els agents econòmics.

<sup>34</sup>. Shapiro i Varian (1999).

<sup>35</sup>. Torrent (2002).

<sup>36</sup>. Vilaseca (2001).

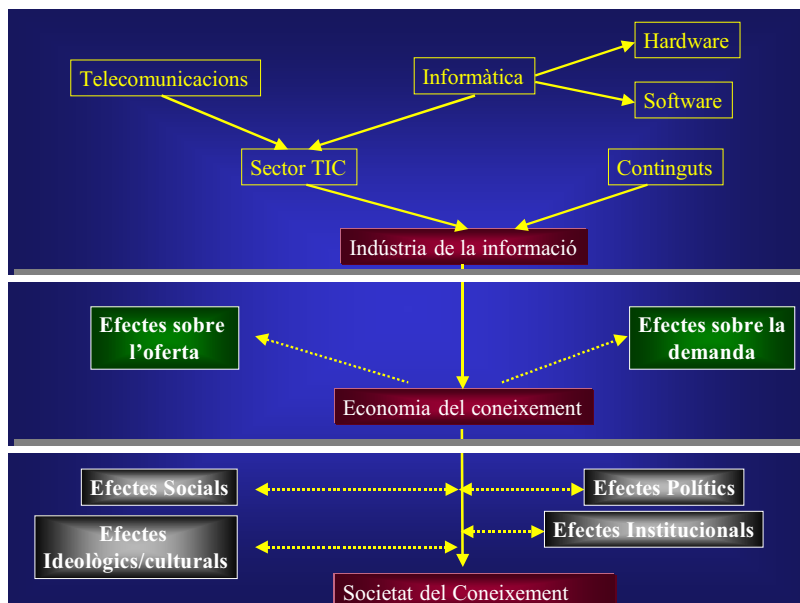
avenços de productivitat i competitivitat i, en conseqüència, del creixement i el desenvolupament econòmic<sup>37</sup>.

La progressiva incorporació del coneixement a l'activitat econòmica s'ha manifestat als darrers anys des de diverses perspectives. D'un costat, a través de l'elevada participació de les TIC sobre la producció d'algunes branques importants d'activitat, com l'automòbil, la indústria química i farmacèutica o les finances. D'un altre costat, el recurs coneixement també està augmentant la seva presència a les branques productives menys intensives en l'ús d'aquest input com, per exemple, a la indústria tèxtil o a la distribució comercial. D'altra banda, el coneixement també s'ha manifestat a través de noves formes de distribució i consum, canvis en les relacions empresarials i noves tipologies de finançament. Dit d'una altra manera, l'economia del coneixement no només es fonamenta amb les empreses del nucli digital de l'activitat econòmica (les anomenades empreses punt com), sinó que la gradual incorporació productiva del saber també es manifesta a través de canvis en l'oferta (noves maneres de fer negoci, de treballar, d'interacció entre empreses, d'innovació, etc.) i canvis en la demanda (noves maneres de consumir, canvis en els mecanismes inversors o transformacions en les relacions exteriors) de l'economia generats, per l'ús intensiu de les TIC i dels continguts digitals.

A l'esfera social, i com no podria ser d'una altra manera, la consolidació de l'economia basada en el coneixement està generant importants canvis al conjunt de l'entramat i de les relacions socials. Les modificacions al mercat de treball, els efectes ideològics i culturals, les transformacions institucionals i polítiques i, en definitiva, les noves formes de relació de l'individu amb el seu entorn defineixen alguns dels efectes de la intensitat d'ús econòmic del coneixement sobre les seves bases sociològiques i institucionals (figura 1).

**Figura 1. Un esquema de l'Economia i la Societat del Coneixement**

<sup>37</sup>. Oliner i Sichel (2000), Jorgenson i Stiroh (2001), Nordhaus (2001), el Departament de Comerç dels EUA (2002), Gordon (2003) i Feldstein (2003) per als EUA i Schreyer (2000), Colecchia i Schreyer (2001), Van Ark, Inklaar i McGuckin (2002) i OCDE (2003) per altres economies arriben a una conclusió similar: les TIC, i per tant, la manifestació econòmica del coneixement, expliquen bona part dels canvis en les fonts del creixement econòmic que moltes economies han experimentat durant la dècada dels noranta.



Font: Vilaseca i Torrent (2001).

## 2. La incorporació de coneixement a l'economia gironina: quina és la situació actual?

La progressiva incorporació del coneixement a l'activitat econòmica, també a l'economia gironina, s'ha manifestat als darrers anys des de diverses perspectives. D'un costat, a través de l'elevada participació de les TIC sobre la producció d'algunes branques importants d'activitat, com l'automòbil, la indústria química i farmacèutica o les finances. D'un altre costat, el recurs coneixement també està augmentant la seva presència a les branques productives menys intensives en l'ús d'aquest input com, per exemple, a la indústria tèxtil o a la distribució comercial. D'altra banda, el coneixement també s'ha manifestat a través de noves formes de distribució i consum, canvis en les relacions empresarials i noves tipologies de finançament. Dit d'una altra manera, l'economia del coneixement no només es fonamenta amb les empreses del nucli digital de l'activitat econòmica (les anomenades empreses punt com), sinó que la gradual incorporació productiva del saber també es manifesta a través de canvis en l'oferta (noves maneres de fer negoci, de treballar, d'interacció entre empreses, d'innovació, etc.) i canvis en la demanda (noves maneres de consumir, canvis en els mecanismes inversors o transformacions en les relacions exteriors) de l'economia generats, per l'ús intensiu de les TIC i dels continguts digitals.

Quina és la situació relativa de l'economia de Girona en relació amb l'entorn europeu?. Malauradament, la manca d'informació estadística i territorialitzada en aquest àmbit és molt significativa, per bé que amb les dades per al conjunt català i algunes dades de la demarcació n'intentarem fer una diagnosi. Com s'aprecia a la taula 1, els resultats obtinguts per a diversos indicadors de desenvolupament de l'economia del coneixement: la inversió en coneixement, el

valor afegit de les branques productives intensives en coneixement <sup>38</sup> i l'ocupació en aquests sectors, suggereixen un notable distància relativa del conjunt espanyol en relació amb la mitjana europea.

**Taula 1. L'economia del coneixement a la Unió Europea, els EUA i Japó. 1998-2000**

Inversió en coneixement com a percentatge del PIB el 1998, VAB dels sectors intensius en coneixement com a percentatge del VAB privat total per al 2000 i ocupació dels sectors intensius en coneixement com a percentatge de l'ocupació privada total per al 2000.

	Inversió en coneixement				VAB del coneixement			Ocupació del coneixement		
	Total	R+D	Software	Educació superior	Total	Indústria <sup>1</sup>	Serveis <sup>2</sup>	Total	Indústria <sup>1</sup>	Serveis <sup>2</sup>
Àustria	3,5	1,8	0,9	0,8	23,5	7,7	15,8	16,5	5,6	10,9
Bèlgica	3,7	1,9	1,4	0,4	37,9	8,0	29,9	23,2	5,9	17,3
Dinamarca	4,6	1,9	1,5	1,1	20,9	6,6	14,3	18,5	5,5	13,0
Finlàndia	5,2	2,9	1,2	1,1	24,3	11,0	13,3	18,5	7,1	11,3
França <sup>3</sup>	4,1	2,2	1,2	0,8	27,2	7,6	19,5	21,5	5,5	16,0
Alemanya	4,2	2,3	1,2	0,7	31,7	11,7	20,0	24,9	9,9	15,0
Grècia	1,7	0,6	0,2	0,9	11,9	1,7	10,2	n.d.	n.d.	n.d.
Irlanda	3,1	1,4	0,5	1,1	39,2	16,6	22,6	n.d.	n.d.	n.d.
Itàlia	2,1	1,0	0,5	0,6	24,9	7,4	17,6	20	6,8	13,2
Japó	4,7	3,0	1,1	0,6	24,4	10,8	13,6	18,3	8,9	9,3
Holanda <sup>3</sup>	4,3	2,0	1,7	0,7	26,7	6,0	20,6	24,4	4,3	20,1
Portugal	1,8	0,6	0,4	0,8	24,8	4,3	20,5	n.d.	n.d.	n.d.
Espanya <sup>3</sup>	2,2	0,9	0,5	0,8	19,6	6,2	13,4	14,5	4,8	9,7
Suècia <sup>3</sup>	6,5	3,8	1,9	0,8	24,8	10,0	14,8	20,2	7,9	12,3
Regne Unit	3,9	1,8	1,3	0,8	28,3	7,8	20,5	n.d.	n.d.	n.d.
EUA	6,0	2,6	1,5	1,9	29,6	7,8	21,8	22,3	5,0	17,3
UE <sup>4,5</sup>	3,6	1,8	1,0	0,7	26,0	8,5	17,5	20,0	6,9	13,1
OCDE <sup>6,7</sup>	4,7	2,2	1,2	1,2	26,2	8,8	17,4	18,5	5,7	12,8

1. Indústria d'alta i mitjana-alta tecnologia. 2. Serveis intensius en coneixement. 3. Dades del 1999 per al VAB i l'ocupació. 4. Dades del 1998 per al VAB. 5. Dades del 1999 per a l'ocupació. 6. Dades del 1997 per al VAB. 7. Dades del 1998 per a l'ocupació.

Font: Elaboració pròpia a partir de l'OCDE Science, Technology and Industry Outlook (2002).

<sup>38</sup>. Seguint les classificacions de l'OCDE (2002), les branques productives intensives en coneixement s'identifiquen amb les indústries d'alta tecnologia (indústria farmacèutica, maquinària d'oficina i ordinadors, equips de ràdio, televisió i comunicacions, aparells mèdics i de precisió i la indústria aèria i espacial), les indústries de tecnologia mitjana-alta (indústria química, maquinària i equip, aparells i maquinària elèctrica, vehicles de motor i remolcs i equips de transport per ferrocarril) i els serveis intensius



Efectivament, pel que fa a la inversió en coneixement, que agrega la formació bruta de capital en recerca i desenvolupament, software i la despesa en educació superior, l'economia espanyola presentava un modest percentatge del 2,2% del PIB el 1999, xifra que contrasta amb el 3,6% del PIB (dades del 1998) per a la mitjana europea i amb els registres superiors al 5% dels països escandinaus i els EUA. El tamany relatiu de les branques productives que més utilitzen el coneixement en relació amb el total de valor afegit, del seu costat, tampoc ofereix una perspectiva molt favorable. Així, si el conjunt d'activitats productives intensives en coneixement suposaven poc menys del 20% del valor afegit del sector privat a Espanya el 1998, percentatge que pujava fins al 26% per al conjunt de la mitjana europea i arribava fins a participacions properes al 40% a Bèlgica i Irlanda i al 30% a Alemanya, el Regne Unit i els EUA. Finalment, la participació de l'ocupació a les branques intensives en l'ús del coneixement respecte a l'ocupació privada total també és inferior en el cas espanyol. Si el 1999 el percentatge d'ocupats a les produccions més basades en el coneixement se situava en un 14,5%, més de cinc punts percentuals per sota la mitjana europea (20,0%) i substancialment per sota dels registres alemanys, holandesos o belgues, tots ells per sobre del 23%.

Enfront aquest endarreriment relatiu respecte als països del nostre entorn pel que fa a la incorporació del coneixement a l'activitat econòmica és important analitzar la dinàmica succeïda els darrers anys. Com assenyalen alguns estudis empírics recents, i com ja hem observat al capítol sobre el mercat de treball d'aquest informe, el desenvolupament de l'economia i la societat del coneixement està íntimament vinculat al progrés educatiu de la població. En aquest sentit, i com es desprèn de la taula 2, durant els darrers decennis el potencial educatiu del mercat de treball a Girona ha presentat important avenços. El nivell formatiu acabat majoritari de l'ocupació a Girona són els estudis mitjans (inclouen els estudis anteriors al nivell superior), amb un 86,4% del total d'ocupats el 2001, nivell que contrasta amb els estudis predominants de l'ocupació el 1990 (ocupats analfabets, sense estudis o amb estudis primaris, amb un 49,5%). De la seva banda, la creació de llocs de treball en el període 1995-2001 s'ha focalitzat en els estudis mitjans, per bé que també cal esmentar l'augment de la generació d'ocupació als trams poblacionals més qualificats (dels gairebé 38 mil·lions de llocs de treball generats a l'última fase expansiva del cicle, més de 6 mil·lions tenien estudis superiors). En aquest mateix ordre d'idees, cal destacar que les taxes més elevades d'atur s'acumulen als nivells d'estudi inferiors (el 2001, un 10,6% de la població amb estudis més baixos està a l'atur), mentre que la taxa d'atur més baixa es localitza al nivell d'estudis superiors, amb un pràcticament imperceptible 3,6% el 2001.

---

en coneixement (serveis postals i de comunicacions, serveis financers i assegurances, serveis informàtics i serveis empresarials).

Per contra, és mencionable el fet que l'ocupació amb el nivell educatiu superior encara representa percentatges relativament baixos (6,6% el 2001), sobretot si el comparem amb la mitjana catalana o espanyola (lleugerament per sota l'11% el 2001) o amb les taxes d'ocupació amb formació superior de les economies del nostre entorn: la mitjana europea se situava el 2000 al voltant del 15%. A més, i tenint en compte l'estructura productiva de l'economia gironina, amb una important presència de branques productives de valor afegit mitjà o baix, cal destacar que la demanda d'ocupació dels darrers anys s'ha focalitzat, bàsicament, amb nivells formatius mitjans o baixos. Aquest és, clarament, un punt que la demarcació de Girona ha de reforçar. El diferencial d'ocupació amb formació universitària de les comarques gironines en relació, per exemple, amb el total català és preocupant, de la mateixa manera que la penetració de la formació universitària sobre el tram de població en edat formativa també és clarament millorable.

**Taula 2. Ocupació, atur i formació a la demarcació de Girona. 1970, 1980, 1990, 1995 i 2001**

Valors i canvis absoluts en nombre de persones i pesos sobre el total en percentatges

<b>Ocupació</b>	1970	1980	1990	1995	2001
<b>Valors absoluts</b>					
Analfabets, sense estudis o est. primaris	148.630	122.790	104.790	75.710	17.500
Estudis mitjans o ant. als superiors	17.490	49.520	99.750	123.650	215.460
Estudis superiors	1.990	4.300	7.230	10.200	16.430
<b>Total</b>	<b>168.120</b>	<b>176.620</b>	<b>211.780</b>	<b>211.420</b>	<b>249.380</b>
<b>Percentatges sobre el total</b>					
Analfabets, sense estudis o est. primaris	88,4	69,5	49,5	35,8	7,0
Estudis mitjans o ant. als superiors	10,4	28,0	47,1	58,5	86,4
Estudis superiors	1,2	2,4	3,4	4,8	6,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Canvi absolut</b>					
	1980-70	1990-80	1995-90	2001-95	2001-70
Analfabets, sense estudis o est. primaris	-25.840	-18.000	-29.080	-58.210	-131.130
Estudis mitjans o ant. als superiors	32.030	50.230	23.900	91.810	197.970
Estudis superiors	2.310	2.930	2.970	6.230	14.440
<b>Total</b>	<b>8.500</b>	<b>35.160</b>	<b>-360</b>	<b>37.960</b>	<b>81.260</b>
<b>Taxa d'atur</b>					
	1970	1980	1990	1995	2001

Analfabets, sense estudis o est. primaris	0,2	3,3	4,9	12,8	10,6
Estudis mitjans o ant. als superiors	0,2	6,4	7,1	14,0	5,9
Estudis superiors	0,0	5,3	3,1	4,3	3,6
<b>Total</b>	<b>1,9</b>	<b>4,2</b>	<b>5,9</b>	<b>13,1</b>	<b>6,1</b>

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'INE i de l'IVIE.

En síntesi, podem concloure aquesta aproximació a les vinculacions entre formació i activitat econòmica per al cas gironí afirmant que a la darrera fase expansiva el desenvolupament de l'economia del coneixement a la demarcació ha presentat un comportament dual. En primer lloc, s'ha destacat un pol de creixement de la indústria i els serveis intensius en coneixement, que ha conviscut amb un segon focus més focalitzat cap a nivells de formació mitjans o baixos, cosa que ens condueix a afirmar que bona part del dèficit en el desenvolupament de l'economia del coneixement a la demarcació té el seu origen en un nivell formatiu de la població clarament millorable. Així doncs, tot sembla indicar que la incorporació del coneixement a l'activitat econòmica a Catalunya, i a Girona en particular, encara té un llarg camí per recórrer si vol apropar-se a les economies que lideren aquest fonament del creixement econòmic.

### Taula 3. Els comptes de la inversió real de les empreses gironines. 1998-2001

Valors absoluts en milers d'euros i pesos sobre el total en percentatges. Dades consolidades de

Concepte	Valor absolut				Percentatges s/total		
	2001	2000	1999	1998	2001	2000	1999
Immobilitzat immaterial net	337.331	355.259	286.427	222.314	13,2%	12,5%	11,6%
Despeses d'investigació i disseny	23.593	22.562	16.559	10.064	0,9%	0,8%	0,7%
Concessions, patents, llicències, marques	22.160	24.056	18.653	14.692	0,9%	0,8%	0,8%
Fons de comerç brut	58.092	43.094	11.366	7.771	2,3%	1,5%	0,5%
Drets de traspàs bruts	1.216	3.339	3.446	192	0,0%	0,1%	0,1%
Aplicacions informàtiques brutes	21.944	21.597	16.461	10.495	0,9%	0,8%	0,7%
Der. s/béns règ. Arrendam. Finan. Brut	130.666	129.893	106.604	66.065	5,1%	4,6%	4,3%
Bestreta	1.487	1.008	464	288	0,1%	0,0%	0,0%
Provisions	-	-	-	-57	0,0%	0,0%	0,0%
Amortitzacions	-86.615	-80.314	-60.636	-40.230	-3,4%	-2,8%	-2,5%
Immobilitzat material net	2.216.694	2.482.422	2.184.262	1.870.625	86,8%	87,5%	88,4%
Terrenys i construccions brut	647.179	670.873	581.998	445.122	25,3%	23,6%	23,6%
Instal·lacions tècniques i maquinària brut	1.013.323	1.138.137	994.755	620.109	39,7%	40,1%	40,3%
Altres instal·lacions, utilitatge i mobiliari brut	320.012	319.716	255.381	183.858	12,5%	11,3%	10,3%

## Les comarques gironines davant del repte de la nova economia global

Bestretes e immobilitz. materials en curs	54.569	36.084	25.163	18.305	2,1%	1,3%	1,0%
Altre immobilitzat brut	200.263	197.227	162.318	119.181	7,8%	7,0%	6,6%
Provisions	-1.818	-474	-290	-2.165	-0,1%	0,0%	0,0%
Amortitzacions	-1.085.359	-1.135.584	-955.370	-633.713	-42,5%	-40,0%	-38,7%
<b>Immobilitzat real net</b>	<b>2.554.025</b>	<b>2.837.681</b>	<b>2.470.689</b>	<b>2.092.939</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Excloses les empreses d'assegurances i financeres

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Registre Mercantil.

Però, no tot són males notícies. A l'actualitat disposem d'informacions favorables en relació amb el fet que la inversió immaterial (R+D, concessions, patents, fons de comerç, drets de traspàs, aplicacions informàtiques i altres) presenta una tendència creixent a les comarques gironines. Una aproximació (taula 3) a les poc menys de 3.300 empreses ubicades (seu social) a la demarcació i amb una dimensió de més de 10 treballadors ens mostra un percentatge d'inversió en coneixement del 13,2% el 2001 i, el que és més important, amb una trajectòria alcista respecte els dos anys anteriors (un 12,5% el 2000 i un 11,6% el 1999). El detall d'aquesta aproximació (taula 4) ens mostra una important concentració de la inversió en coneixement: 31 empreses (de les 941) que declaren al Registre Mercantil haver realitzat algun tipus d'inversió en intangibles concentren el 50% d'aquesta inversió.

Amb tot, hem d'assenyalar que la major part d'aquestes empreses presenta una participació de la inversió material (terrenys i construccions, instal·lacions i maquinària, utillatge i mobiliari i altres) superior a la inversió immaterial (només en 9 de les 31 empreses citades la inversió en intangibles supera la inversió en tangibles. Sectorialment, podem afirmar que, a banda del sector comercial i el de la maquinària amb una certa presència, l'especialització sectorial no determina la inversió en intangibles.

En efecte, i a diferència del que succeïa en el cas de la inversió en R+D, en el qual identificàvem clarament alguns sectors productius típics de la demarcació, quan ampliem la definició de coneixement i incorporem altres variables que recullen altres tipus d'intangibles la situació varia substancialment. Ara sí que trobem entre les empreses que més inverteixen en coneixement de la demarcació a organitzacions del sector tèxtil i d'altres indústries manufactureres, de la construcció, del material i dels serveis de transport, entre altres. Aquesta diversitat empresarial ens posa de manifest que la inversió en coneixement i, per tant, les actituds innovadores, no depenen tant del sector productiu o de la dimensió de l'empresa: entre aquestes 31 empreses n'hi trobem de petites, mitjanes i grans, sinó de la cultura i les actituds de les empreses, entre altres.

**Taula 3. La inversió material i immaterial a les empreses gironines. 2001**

Valors absoluts en milers d'euros i pesos sobre el total en percentatges. Ordenació decreixent

CNAE	Nom	Valor absolut			Percentatges s/total		
		Immaterial	Material	Total	Empresa	Girona	Acum.
1	5133 MIQUEL ALIMENTACIO GRUP SA	23.203	103.685	126.888	18.3%	9.6%	9.6%
2	6023 SARFA S.L.	13.253	3.862	17.115	77.4%	5.5%	15.0%
3	5143 SAINT-GOBAIN POINT P ESPANA S.A.	8.685	2.497	11.182	77.7%	3.6%	18.6%
4	7450 CREYF S TRABAJO TEMPORAL S.A.	8.112	765	8.877	91.4%	3.3%	21.9%
5	1715 ANGLES TEXTIL SA	6.034	36.537	42.571	14.2%	2.5%	24.4%
6	1730 ESTAMPADOS DEL TORDERA SA	5.870	1.823	7.693	76.3%	2.4%	26.8%
7	5211 COMERCIAL PRECAL S.L.	4.194	3.880	8.074	51.9%	1.7%	28.5%
8	1581 BELLSOLA, S.A.	3.636	9.952	13.588	26.8%	1.5%	30.0%
9	5040 GAS GAS MOTOS SA	3.337	6.061	9.398	35.5%	1.4%	31.4%
10	3430 TRETU S.A.	3.165	14.541	17.706	17.9%	1.3%	32.7%
11	5170 GARCIA DE POU COMP. COM. SA	2.741	1.415	4.156	66.0%	1.1%	33.9%
12	1561 PANIFICADORA AMPURIABRAVA SL	2.487	797	3.284	75.7%	1.0%	34.9%
13	7484 PROMOCIONS SAGEMAR SA	2.476	14.233	16.709	14.8%	1.0%	35.9%
14	5170 PANINI ESPANA SA	2.459	1.102	3.561	69.1%	1.0%	36.9%
15	1715 SELVAFIL, S.A.	2.366	6.833	9.199	25.7%	1.0%	37.9%
16	6024 TRANSPORTE PADROSA SA.	2.211	6.135	8.346	26.5%	0.9%	38.8%
17	7440 BEGUDES I MARKETING S. L.	2.181	4.489	6.670	32.7%	0.9%	39.7%
18	3162 ACEBSA SA	2.099	8.700	10.799	19.4%	0.9%	40.6%
19	2524 PLASTICOS GONZALEZ SA	1.932	2.558	4.490	43.0%	0.8%	41.3%
20	4521 AGUSTI Y MASOLIVER SA	1.910	2.095	4.005	47.7%	0.8%	42.1%
21	2851 MANUF. ENVASES CROMOMET. SA	1.902	4.838	6.740	28.2%	0.8%	42.9%
22	5139 FRIOLISA SA.	1.899	656	2.555	74.3%	0.8%	43.7%
23	3130 IND. ELECT. CASSANENSE SA	1.898	3.182	5.080	37.4%	0.8%	44.5%
24	2121 GARCIA DE POU CIA. IND. SA	1.868	2.320	4.188	44.6%	0.8%	45.2%
25	1513 ESTEBAN ESPUNA S A	1.774	15.338	17.112	10.4%	0.7%	46.0%
26	1721 GERONA TEXTIL SA	1.767	6.850	8.617	20.5%	0.7%	46.7%
27	9213 IMMOBLES ALBENIZ SL.	1.762	4.367	6.129	28.7%	0.7%	47.4%
28	1750 TREBORTEX SL	1.753	2.858	4.611	38.0%	0.7%	48.2%
29	2912 BOMBAS ELECTRICAS SA	1.533	7.503	9.036	17.0%	0.6%	48.8%
30	2524 MANUFACTURAS MAX PLASTIC SA	1.519	2.290	3.809	39.9%	0.6%	49.4%
31	5141 SA SANPERE	1.470	9.112	10.582	13.9%	0.6%	50.0%

Nota: Excloses les empreses d'assegurances i financeres

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Registre Mercantil.

### 3. A tall de conclusió: Girona, cap una economia oberta i creativa

A l'actualitat, l'economia de la demarcació de Girona s'enfronta a dos poderosos agents de canvi: la globalització i les tecnologies digitals. L'ampliació temporal i espacial dels mercats de béns i factors productius transforma radicalment l'esfera econòmica que, progressivament, s'insereix cap una economia global i basada en el coneixement. Però, perquè la globalitat ens condueix cap el coneixement?. I, perquè el coneixement és el recurs estratègic per afrontar la mundialització dels mercats de factors i de mercaderies?. La resposta a aquest interrogant circular té el mateix denominador comú. A l'economia global, aquella que funciona a temps real i a escala planetària, el creixement econòmic d'un territori es basa en la diferenciació i la qualitat de la seva oferta productiva i en una orientació de la producció cap a la flexibilitat i el procés. No hi ha dubte amb l'objectiu: arribar a una demanda global i que vol sentir-se diferenciada. Els instruments per aquest objectiu són múltiples i tenen diversa consideració. En aquest sentit, hem d'assenyalar que el punt de partida és la producció i el treball en xarxa que són a l'economia del coneixement el mateix que la producció i el treball fabril eren per l'economia industrial. Això és, el seu esquema organitzatiu i productiu bàsic i fonamental.

Però tot sistema productiu té el seu esquema tecnològic propi. Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) són l'instrument bàsic (o el paradigma tecnològic) sobre el qual es fonamenta l'actual dinàmica de revolució industrial. De fet, aquestes tecnologies són tant rellevants que han canviat les actituds, les aptituds i les habilitats que el mercat de treball requereix a la força de treball. La digitalització permet la substitució d'habilitats mentals i situa al coneixement i al treball no manual al centre de l'escenari del desenvolupament capitalista. De fet, per assolir aquests requeriments, la formació ha de canviar substancialment i s'ha de centrar en la continuïtat, la formació al lloc de treball i la generació d'actituds proactives i flexibles davant del canvi. La innovació és l'estratègia competitiva determinant a l'economia del coneixement, per la qual cosa el treball que té capacitats d'autoprogramació, està format i té altes taxes de productivitat es configura com l'element prioritari de la producció. Amb tot, l'organització en xarxa de la producció, amb una divisió del treball basada en el coneixement, uns equips de treball de configuració variable i un treball per objectius, sovint, comporta un compromís del treball superior a l'exigít contractualment. És en aquest punt en el qual apareixen les noves contradiccions del capitalisme del coneixement, en un context en el qual les relacions laborals s'individualitzen i el valor social i corporatiu bàsic passa a ser la flexibilitat.

L'economia de Girona es troba a mig camí entre l'economia industrial i de serveis i la nova economia basada en el coneixement. Les poques dades existents ens posen de manifest que el procés de transició no serà fàcil i que ens queda molta feina per a fer. L'opció de futur és clara: consolidar un entramat productiu obert i creatiu, que miri al món per a vendre i per a produir i que consolidi els seus punts forts. L'èxit d'aquest repte depèn, en bona mesura, de les actituds i la mentalitat en relació amb el canvi i la flexibilitat i la determinació dels agents

econòmics i les institucions. Molt en joc, per caure en el cofoïisme i no prendre una actitud proactiva i responsable davant dels reptes que té l'economia gironina en el futur proper.

**Jordi Vilaseca**

---

**RELACIÓ DE PARTICIPANTS  
A LES TAULES RODONES**

---



▪ Joan Manel	Albacete	Trety SA
▪ Josep	Alcalà Quiñones	CORVE Associació
▪ Joaquim	Aliu Agulló	Gerundense de Plàstics
▪ Josep	Arnau	Escola Univ. Politècnica (UdG)
▪ Joaquim	Arpi	AXXON
▪ Narcís	Bartina	DISTEC
▪ Dolors	Batallé	Generalitat de Catalunya
▪ Pere	Bellsolà	Bellsolà
▪ Josep M.	Boada Palomer	M Y JM BOADA. AGENTS D'ASSEGURANCES SL
▪ Joan	Bonet	Ripollès Desenvolupament
▪ Pia	Bosch	Ajuntament de Girona
▪ Josep	Bronsoms	SECOT
▪ Dolors	Busquets	AEAT Girona
▪ Josep Maria	Cama	Waterworld
▪ Pau	Canaleta	Centre Català d'Anàlisi i Informació Internacional
▪ Josep	Carreras	
▪ Jordi	Carrillo	Consorci Xarxa Viària
▪ Emma	Casademont	Ripollès Desenvolupament
▪ Adriana	Casademont Ruhí	Casademont SA
▪ Joaquin M.	Caula Pardàs	Embotits Caula SL
▪ Josep	Colomer	Cambra de Comerç de Palamós
▪ Josep M.	Coll Oliveras	5 Conselleria Industrial i Comercial SL
▪ Llorenç	Comas i Puig	Tallers Mecànics Comas SA
▪ Pere	Condom	Universitat de Girona (UdG)
▪ Antoni	Conejero	Generalitat de Catalunya
▪ Josep	Cortada	Consell Comarcal Pla de l'Estany
▪ Ramon	Cruañas	Col·legi API
▪ Angel	Dalmau	Rich Xiberta
▪ Rosa	Duran	Punt de Benvinguda
▪ Domènec	Espadalè	Cambra de Comerç de Girona
▪ Josep M.	Espinet	UdG
▪ Jaume	Fàbregas	Cambra de Comerç de Girona
▪ Jaume	Feliu	Universitat de Girona (UdG)
▪ Cristina	Fernandez de Villavicencio	Agro-Lodge SL
▪ Salvador	Ferrer	Transports Porqueres
▪ Modest	Fluvià	Universitat de Girona (UdG)
▪ Jordi	Follia	Generalitat de Catalunya
▪ Josep	Franch	Gremi d'Hostaleria de Lloret de Mar
▪ Margarita	Garanger	

▪ Xavier Garcia	CCOO
▪ David Garrido Valentí	Col·legi d'Enginyers Industrial de Catalunya
▪ Xavier Garriga	Parc Tecnològic del Vallès
▪ Jaume Genevat	Noge
▪ Joan Gironella	TAX
▪ Montserrat González	Generalitat de Catalunya
▪ Esperanza Hernández	RACC Fundació
▪ Narcís Illa	TAX
▪ Marta Julià	Associació de comerciants d'Anglès
▪ Francesc López	Patronat de Turisme Costa Brava
▪ Antoni Lladó	RACC Fundació
▪ Josep Lladós	Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
▪ Miquel Àngel Lleixà	ANIEL
▪ Josep Manel Lloret Serrats	Obycre SA
▪ M. Madrenas	Col. API
▪ Joaquim Majó	Escola Oficial de Turisme
▪ Carles Malaret	PIMEC-SEFES Girona
▪ Joan Matas	ATEIA
▪ Enric Millo	CiU
▪ Josep Miquel	Miquel Alimentació
▪ Narcís Mir	Patronat Català Pro Europa
▪ Joaquim Moner	SECOT
▪ Domènec Morera	Comercial Morera SL
▪ Jordi Mundó	Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona
▪ Mercè Nadal	Generalitat de Catalunya
▪ Santi Niell	Federació de Comerç de les Comarques Gironines
▪ Mateu Nierga	SECOT
▪ Josep M. Noguera	Agrupació de Comerç Girona Centre
▪ Montse Palma	Ajuntament de Figueres
▪ Lluís Parramont	CIPSELA
▪ Ubald Pell	Cambra de Comerç de Girona
▪ Antoni Perich	Banc de Sabadell
▪ Josep Pla	Corcho País SA
▪ Lluís Planas	Trety SA
▪ Francesc Planas	Prefabricats Planas
▪ Manel Poch	Universitat de Girona (UdG)
▪ Xavier Pons Farran	Centre Tecnològic de Girona
▪ Jordi Presas	CCOO
▪ Ramon Prujà	ASETRANS
▪ Encarna Pruneda	Cambra de Comerç de Girona

▪ Antoni	Quintana	España SA
▪ Xavier	Raurich	Universitat de Girona (UdG)
▪ Manuel	Rey González	Correus i Telègrafs
▪ Camil	Ros	UGT
▪ Carme	Roset	Unió de Pagesos
▪ Joaquim	Ruhí Tusell	Col·legi Agents Comercials
▪ Àlex	Ruiz	Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona
▪ Ernest	Ruiz	Ajuntament de Roses
▪ Martí	Sabrià	Unió d'Empresaris d'Hostaleria i Turisme de la Costa Brava
▪ Joaquim	Salvi	Universitat de Girona (UdG)
▪ Josep M.	Sallent	Universitat de Girona (UdG)
▪ Joan	Saurina i Canals	Fundació UdG: Innovació i Formació
▪ Joan Lluís	Serarols	Col·legi d'Enginyers Industrial de Catalunya
▪ Christian	Serarols Tarrés	iMente Global SL
▪ Josep	Serra Macias	Ascensors Serra SA
▪ Pere	Servià Costa	Servià Cantó
▪ Tomàs	Sobrequés	Parc Tecnològic de Girona
▪ Josep	Taberner Batlle	Fustes Josep Taberner SL
▪ Josep	Tió	SECOT
▪ Eduard	Torrent	Cambra de Comerç de Girona
▪ Joan	Torrent	Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
▪ Josep M.	Torres	Guives Girona SA
▪ Samuel	Torres	Asso. Hostaleria de la Selva
▪ Eudald	Trull	
▪ Josep	Vicenç	Caixa de Girona
▪ Josep	Victoria Lozano	SECOT
▪ Joan	Vilalta	Unió Intersectorial Empresarial del Ripollès
▪ Jordi	Vilaseca	Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
▪ E.	Vivé	Consell Social UdG
▪ Manel	Xifra i Boada	Comexi

---

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

---

## Referències bibliogràfiques

- Abramovitz, M. i David, P. (1996). "Technological Change and the Rise of Intangible Investments: The US Economy's Growth-path in the Twentieth Century". OCDE.
- Àlvarez, O. i Herce, J.A. (1993). "Líneas ferroviarias de alta velocidad en España". Revista de Economía Aplicada, 1.
- Álvarez Pinilla, A. (2001). La medición de la eficiencia y la productividad. Pirámide: colección Economía y Empresa, Madrid.
- Antonelli, C. (2001). The Microeconomics of Technological Systems, Oxford University Press, Oxford and New York.
- Arespa, M. (2003): "La Costa Brava i el Turisme: anàlisi de la seva evolució". Treball de recerca de la Llicenciatura d'Economia. Universitat de Girona.
- Arthur, W. B. (1994). Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Artus, P. (2001). La nouvelle économie, Éditions La Découverte, Paris,
- Aschauer, D. A. (1989). "Public investment and productivity growth in the G-7". Economic Perspectives, 13.
- Atkeson, A. i P. J. Kehoe. (2001). "The Transition to a New Economy after the Second Industrial Revolution". NBER working paper 8676. 2001. [On-line]. Disponible en URL: <<http://www.nber.org/papers/w8676>>.
- Audretsch, D. (1998). "Agglomeration and the Location of Innovative Activity". Oxford Review of Economic Policy, Vol. 14, núm. 2
- Audretsch, D. i Feldman, M. (1996). "R+D spillovers and the geography of innovation and production". American Economic Review, vol. 86, 3.
- Bai, Ch. i Ch. Yuen (eds.) (2003). Technology and the New Economy, The MIT Press, Cambridge i London.
- Banegas, J. (2003). La nueva economía en España, Las TIC, la productividad y el crecimiento económico, Alianza Editorial, Madrid.
- Baumol, W. J. (2002). The Free Market Innovation Machine, Analyzing the Growth Miracle of Capitalism, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Benavides, C.A. (1998). Tecnología, innovación y empresa, Ediciones Pirámide: colección empresa y gestión, Madrid.
- Bosch, N. I Espasa, M. (1999). "¿Con qué criterios invierte el Sector Público Central?" a "Desequilibrios territoriales en España y Europa". Ariel Economía.
- Bresnahan, T.F., Brynjolfsson, E. i L.M. Hitt (1999). "Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-level Evidence", NBER working paper 7136, Cambridge, Massachusetts. [On-line]. Disponible a URL: <<http://www.nber.org/papers/w7136>>.
- Brynjolfsson, E. i B. Kahin (2000). Understanding the Digital Economy, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- Brynjolfsson, E.; Renshaw, A. i M. Van Alstyne (1997). "The Matrix of Change –A Tool for Business Process Reengineering, Sloan Management Review, Winter 1997, 37-54.
- Bueno, E. (2002). "Globalización, sociedad red y competencia, Hacia un nuevo modelo de empresa, Revista de Economía Mundial, 7 (2002), 23-37.
- Caixa de Catalunya (2002): Anuari Econòmic Comarcal. Barcelona: Caixa de Catalunya.
- Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona (2002), "Anuari Econòmic d'Espanya 2002".
- Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona (1996). "Les infraestructures metropolitanes de l'àrea de Barcelona. Una aproximació als projectes en curs". Estudis monogràfics, núm. 2.
- Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona (2003). "Mesures urgents davant la manca alarmant d'àrids a Catalunya".
- Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona (2000). "Estudi sobre l'impacte econòmic de l'Eix Transversal".
- Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona (1993). "Pla Estratègic per a l'economia de les comarques gironines".
- Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona (1978). "Debat Costa Brava".
- Carter, A. (1996). "Measuring the Performance of a knowledge-based Economy". OCDE.
- Carnoy, M. (2000). El trabajo flexible en la era de la información, Alianza editorial, Madrid.
- Casadesús, M. I Giménez, G.
- Castells, M. (2001). La galaxia Internet, Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad, Editorial Plaza&Janés, Madrid.
- Castells, M. (2000). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 1 La sociedad red. Nueva edición, Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1997), La era de la información: Economía, sociedad y cultura, Volumen I: La Sociedad Red, Alianza Editorial, Madrid. Segona edició: 2000.
- Castells, M.; Tubella, I., Sancho, T.; Díaz de Isla, I. i B. Wellman (2002). La Societat Xarxa a Catalunya, Informe de recerca I, Universitat Oberta de Barcelona, Barcelona.
- CIDEM (2003). "La gestió de la qualitat a les empreses de Catalunya". Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial i Universitat de Girona.
- CIDEM (2001). "Pla d'Innovació de Catalunya, 2001-2004. Un gran salt comença per un bon impuls", Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Colecchia, A. i P. Schreyer. (2001). "ICT Investment and Economic Growth in the 1990s: Is the United States a Unique Case?". A comparative study of nine OCDE Countries. STI Working Papers 2001/7. 2001. [On-line]. Disponible en URL: <[http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/sti\\_wp.htm](http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/sti_wp.htm)>.
- Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya (2002a). "Infraestructures del transport". Monogràfic, 1.

- Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya (2002b). "Els modes de transport a Catalunya: Diagnosi".
- Consell de Cambres de Catalunya. (1999). "Situació actual i perspectives de la gestió aeroportuària i el seu impacte en els aeroports catalans". Memòria Econòmica de Catalunya.
- Consell de Cambres de Catalunya. (1998). "El sector de les Telecomunicacions a Catalunya". Memòria Econòmica de Catalunya.
- Cortada, J.W. (ed.) (1998). Rise of the Knowledge Worker, Butterworth and Heinemann, Resources for the Knowledge-based Economy, Boston and Oxford.
- Cortada, J, W, i T, S, Hargraves, (2000), La era del trabajo en redes, Oxford University Press, Oxford and New York.
- Corominas, P. (2002): "Concentració geogràfica en el mercat turístic de la Costa Brava", Treball de recerca de la Llicenciatura d'Economia. Universitat de Girona.
- David, P. A. (2000). Understanding Digital Technology's Evolution and the Path of Measured Productivity Growth: Present and Future in the Mirror of the Past. Understanding the Digital Economy. Cambirdge: MIT Press.
- De la Fuente, Á, (1998), "Innovación tecnológica y crecimiento económico", colección de estudios nº 11, Fundación COTEC, Madrid,
- De la Fuente, Á. (1995), "Inversión, catch-up tecnológico y convergencia real", Papeles de Economía Española, 63, 18-34,
- De Rus, G. i Campos, J.(2001). "El sistema de transporte europeo. Un análisis económico". Editorial Síntesis.
- Departament d'Economia i Finances (2002). Informe anual de l'empresa catalana 2001, Anàlisi detallada 2000, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Departament d'Economia i Finances (2001). "Fòrum de noves tecnologies i estratègies de creixement econòmic". Nota d'Economia, 69-70. Primer i segon Quatrimestres. Generalitat de Catalunya.
- Departament de Política Territorial i Obres Públiques (2003). Mesa d'Infraestructures de mobilitat de Catalunya: Proposta de conclusions". Generalitat de Catalunya.
- Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme (2002). "Informe anual sobre la indústria a Catalunya 2001". Generalitat de Catalunya.
- Department of Trade and Industry (DTI) (1998). "Our Competitive Future building the Knowledge driven economy", Secretary of State for Trade and Industry, London.
- DMR Consulting Group (1999). "Les dades de la Societat de la Informació: anàlisi comparativa i propostes bàsiques per a Catalunya". Quaderns de la societat de la informació, núm. 2. Generalitat de Catalunya.
- Dosi, G. (2001). Innovation, Organization and Economic Dynamics, Selected Essays, Edward Elgar, Chentelham and Northampton (Massachusetts).
- Dosi, G. (1988). "Sources, procedures and microeconomic effects on innovation". Journal of Economic Literature, vol XXVI, 3.

- Dosi, G. (1996). "The Contribution of Economic Theory to the Understanding of a Knowledge-based Economy". OCDE.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., i L. Soete (edts) (1988). Technical Change and Economic Theory, Pinter Publishers, London and New York.
- Draper, M. i Herce, J.A. (1994). "Infraestructuras y crecimiento: un panorama". Revista de Economía Aplicada, Vol. 2, Núm. 6
- DURSI (2003a). Formació continuada. Cursos 1999-2000 a 2001-2002. DURSI, Barcelona. [On-line]. Disponible a <http://dursi.gencat.net/ca/si/observatori/estadistiques.htm> >.
- DURSI (2003b). Estudiants matriculats, DURSI, Barcelona. [On-line] Disponible a <http://dursi.gencat.net/ca/si/observatori/estadistiques.htm> >.
- DURSI (2003c). Evolució de la despesa en R+D+I per comunitats autònomes. Anys 1997-2000, DURSI, Barcelona. [On-line] Disponible a <http://dursi.gencat.net/ca/si/observatori/estadistiques.htm> >.
- DURSI (2003d). Enquesta sobre la penetració de les TIC a les empreses de més de 10 o més ocupats, DURSI, Barcelona. [On-line]. Disponible a <http://dursi.gencat.net/ca/si/observatori/estadistiques.htm> >.
- DURSI (2000). "Estadístiques de la Societat de la Informació a Catalunya 2001". Generalitat de Catalunya.
- DURSI (1999). "Estadístiques de la Societat de la Informació a Catalunya 2000". Generalitat de Catalunya.
- e-Business [W@tch](http://www.wat.ch) (2003). The European e-Business Report 2002/2003, A portrait of e-business in 15 sectors of the UE Economy, Enterprise Directorate General, European Commission, Brusel·les. [On-line]. Disponible a [http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/database/overview\\_tables.htm](http://www.ebusiness-watch.org/marketwatch/database/overview_tables.htm) >.
- EITO (2000). "European Information Technology Observatory 00".
- Espinet, J.M. (2000). "Estudi sobre els preus dels hotels a la costa catalana". Patronat de Turisme Costa Brava Girona.
- Espinet, J.M., Fluvià, M. i Rigall, R. (2003): "Relació preu-qualitat en els destins turístics". Document de Treball. Patronat de Turisme de la Costa Brava.
- European Commission (2002). Flash Eurobarometre 116 "e-Commerce", Economic and Financial Affairs Directorate, European Commission, Brusel·les. [On-line]. Disponible a: [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/benchmarking/list/2002/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/benchmarking/list/2002/index_en.htm) >.
- European Commission (2001). Cuadro de Indicadores de la Innovación 2001. Documento de Trabajo de los Servicios de la Comisión, Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
- Eurostat (2002a). Statistics on the Information Society in Europe, Data 1990-2002, European Commission, Brusel·les. [On-line]. Disponible a URL: <http://europa.eu.int/ISPO/> >.
- Eurostat (2002b). Information Society Statistics. Data 1996-2001. European Commission, Brusel·les.



- Eurostat (2002c), European Business, Facts and Figures. Data 1990-2000, European Commission, Brusel·les.
- Feldstein, M. (2003). Why is Productivity Growth Faster?. NBER working paper 9530. [On-line]. Disponible en URL: <<http://www.nber.org/papers/w9530>>.
- Ferraté, G. (2002). "Tecnología, educación y sociedad. Nuevos retos formativos para el siglo XXI", Revista de Economía Mundial, 7 (2002), 13-22.
- Fluvià, M.; Carreras, M.; Garriga, A. i Rigall, R. (2001): "Anàlisi i diagnòstic del finançament públic als municipis turístics". Diputació de Girona.
- Fluvià, M. (2002): "Valoración económica de los atributos complementarios al producto turístico: una aplicación para los municipios de la Costa Catalana". Ponència al XI Simposi Internacional de Turisme i Oci. ESADE, Barcelona.
- Fluvià, M. (2001): "L'impacte econòmic del turisme a Catalunya: reptes i realitats". Ponència al Congrés de Turisme de Catalunya. Tarragona febrer 2001.
- Fomento de la Producción (2002), "Las 2.000 mayores empresas españolas".
- Foray, D. (2000). L'économie de la connaissance, Éditions La Découverte, Paris.
- Freeman, R. (2002). "The Labour Market in the New Information Economy", NBER working paper 9254, Cambridge, Massachusetts. [On-line]. Disponible a URL: <<http://www.nber.org/papers/w9254>>.
- Freeman, C. i C. Pérez (1998). Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. Technical Change and Economic Theory. London and New York: Pinter Publishers. 1988.
- Fundació RACC i Cambra de Comerç de Girona (2003). "Anàlisi de la N-II entre Palafolls i La Jonquera".
- Fundación AUNA (2002). eEspaña 2002. Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España, Fundación AUNA, Madrid.
- Gallouj, F. (2002), Innovation in the Service Economy, The New Wealth of Nations, Edward Elgar, Cheltenham (UK) and Northampton, Massachusetts,
- González-Páramo, J. M. (1995). "Infraestructuras, productividad y bienestar". Investigaciones Económicas, 19.
- Grau-Soldevilla, J. (2001). "De les empreses tradicionals a la nova economia". Revista de Qualitat, 41.
- Greenspan, A. (2000). Technological Innovation and the Economy. White House Conference on the New Economy. Washington D.C. 2000. [On-line]. Disponible en URL: <<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2000/20000405.htm>>.
- Greenspan, A. (1999) Information, productivity, and capital investment. The Business Council. Boca Raton, Florida. [On-line]. Disponible en URL: <<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/1999/199910282.htm>>.
- Grup de treball "Els peatges a Catalunya". Parlament de Catalunya.
- GTI-4 (1999). "Dotació, finançament, gestió d'infraestructures de transport i activitat econòmica a Catalunya".

- Hernández, B. (2002): “Anàlisi de l’oferta hotelera de la Costa Brava”, Treball de recerca de la Llicenciatura d’Economia. Universitat de Girona.
- IDEPA (2002): El sector de los servicios avanzados a las empresas en Asturias. Llanera: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- IDESCAT (2003a), Equipament i ús de les TIC a l’empresa catalana, IDESCAT, Barcelona, [On-line], Disponible a URL: <<http://www.idescat.es/scripts/dce,dll?TC=3&ID=6205>> ,
- IDESCAT (2003b), Equipament i ús de les TIC a la PIME catalana, IDESCAT, Barcelona, [On-line], Disponible a URL: <<http://www.idescat.es/scripts/dce,dll?TC=3&ID=6206>> ,
- IDESCAT (2002). Anuari Estadístic de Catalunya 2002, IDESCAT, Barcelona.
- IDESCAT (2000). L’estadística oficial sobre la implantació de les TIC i sobre la recerca a Catalunya, IDESCAT, Barcelona,
- INE (2002). El Directorio Central de Empresas (DIRCE), Resultados Estadísticos 2002, Tomo I, Datos de Empresas, INE, Madrid.
- International Monetary Fund (2001). The Information Technology Revolution. World Economic Outlook October 2001. Washington D.C.: International Monetary Fund.
- IVIE i Fundación BBVV (1998). “El stock de capital en España y su distribución territorial”.
- Jorgenson, D. W. i K. J. Stiroh. (2001). Information Technology and the US Economy, American Economic Review, Vol 91 (marzo 2001), pp. 1-32.
- Kranzberg, M. (1985). The information age: evolution or revolution?. Information Technologies and Social Transformation. Washignton D.C.: National Academy of Engineering.
- Lladós, J. (2003). “Les infraestructures catalanes en la nova economia. Del transport de mercaderies i passatgers al transport de continguts digitals”, a “Catalunya, societat massa limitada”. Angel Editorial.
- Lladós, J. (2002a). “Estructura productiva y desigualdad regional: la transición hacia el euro y la economía del conocimiento”, a Papeles de Economía Española, 93.
- Lladós, J. (2002b). “El caràcter decisiu de les infraestructures del transport i les xarxes telemàtiques per a les PIME catalanes”, a “Les PIME a Catalunya. La força productiva catalana”. Editorial Pòrtic.
- Lladós, J. (2001). “Ha aprofitat la indústria catalana la revolució tecnològica dels 90? Una aproximació a la contribució directa del sector TIC a l’evolució del comerç exterior”. ONE-IN3. Accessible des de [www.uoc.es](http://www.uoc.es).
- Lladós J. i Torrent, J. (2003). “La innovació a Catalunya”. Memòria Socioeconòmica i laboral de Catalunya. Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya.
- Lleonart, P. i altres (2001), “L’eix Vic-Olot. Estudi sobre el seu impacte socioeconòmic”.
- Lleonart, P. i altres (1992), “L’economia Gironina i el Mercat Interior Europeu de 1993”. Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona, Patronat Català Pro Europa, Caixa de Girona, Ajuntament de Girona i Diputació de Girona.
- Mas, M, F. Pérez et al. (2002). “El stock de capital en España y su distribución territorial 1964-2000”. Fundación BBVA.

- Mas, M, F. Pérez et al. (2002). "Capital humano y actividad económica". IVIE.
- McClellan, J.E. i H.Dorn. (1999). Science and Technology in World History, Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Ministerio de Fomento (1999). "El transporte y las comunicaciones en España en cifras".
- Mokyr, J. (1990) The Level of Riches: Technological Creativity and Economic Progress. New York: Oxford University Press.
- Nordhaus, W.D. (2001). "Productivity Growth and the New Economy". NBER working paper 8096. 2001. [On-line]. Disponible en URL: < <http://www.nber.org/papers/w8096>>.
- Neef, D. (ed.) (1998). "The Knowledge Economy", Butterworth and Heinemann, Resources for the Knowledge-based Economy, Boston and Oxford.
- Neef, D., Siesfeld, G.A. i J. Cefola (ed.) (1998). The Economic Impact of Knowledge, Butterworth and Heinemann, Resources for the Knowledge-based Economy, Boston and Oxford.
- Norton, R.D. (2001). "Creating a New Economy. The Entrepreneur and the US Resurgence". Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- OCDE. (2003). "Seizing the Benefits of ICT in a Digital Economy". Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. Paris: OCDE. 2003.
- OCDE (2002). "Science, Technology and Industry Outlook". OCDE Science and Innovation, Paris.
- OCDE (2001a). "Science, Technology and Industry Outlook, Drivers of Growth: Information, Technology, Innovation and Entrepreneurship" Special Edition. OCDE Science and Innovation, Paris.
- OCDE (2001b). "Science, Technology and Industry Scoreboard, Towards a Knowledge-Based Economy" OCDE Science and Innovation, Paris.
- OCDE (2000). "A New Economy?. The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth". Paris.
- OCDE (1999). "Tableau de Bord de l'OCDE de la Science, de la Technologie et de l'Industrie. Mesurer les économies fondées dans le savoir".
- OCDE (1998). "Technology Productivity and Job Creation, Best Policy Practices" OCDE, Paris.
- OCDE (1996). "Employment and Growth in the knowledge-based Economy".
- Oliner, S. D. i D. E. Sichel. (2000). The Resurgence of Growth in the Late 1990s: Is Information Technology the Story. Journal of Economic Perspectives, 14 (otoño 2000), pp. 3-22.
- Oliver, J. (2002), "Anuari Econòmic Comarcal Caixa Catalunya 2002", Caixa Catalunya.
- Oliver, J. (2001), "Canvis estructurals a l'economia de Girona els darrers trenta anys", a "Perspectiva econòmica de Catalunya", núm. 212, de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

- Oliver, J. (2000). De la Gran Gerona a l'àrea urbana de Girona. La transformació econòmica de la ciutat al darrer quart de segle, Ajuntament de Girona i Caixa Catalunya. Girona.
- Osterman, P. (2000). "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 2 (gener), 179-196.
- Osterman, P.; Kochan, T.A.; Locke, R.M. i M.J. Piore (2002). "Working in America. A Blueprint for the New Labor Market". The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Petitbó, A. (1999). "Infraestructures i lliure competència". *Quaderns de ensament*, 7. Fundació Trias Fargas.
- Pimec-Sefes (2002). "Les tensions del mercat de treball a les comarques gironines. Situació actual i tendències futures", Pimec-Sefes, Barcelona.
- Patronat de Turisme de la Costa Brava (1996): "Pla de Desenvolupament Sostenible de la Costa Brava".
- Pérez, C. (2002). "Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages". Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Ricketts, M. (2002). "The Economics of Business Enterprise, An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm". Third Edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton, Massachusetts.
- Rigall, R. (2003): "Hisendes locals i turisme: tres assaigs". Tesi Doctoral, Departament d'Economia. Universitat de Girona.
- Rodrigues M. J. (ed) (2002). "The New Knowledge Economy in Europe. A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion". Edward Elgar Publishing, Cheltenham and Northampton, Massachusetts.
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press, London.
- Sala-i-Martin, X. (1997). "Es bo que el govern inverteixi sempre a les regions menys desenvolupades?". *Nota d'Economia* 57. Departament d'Economia i finances. Generalitat de Catalunya.
- Saló, A. (2003): "Evolució dels habitatges i segones residències a la província de Girona: anàlisi específica per la zona Costa Brava". Treball de recerca del Programa de Doctorat d'Economia i Empresa. Universitat de Girona.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalisme, Socialisme i Democràcia*, 2 volums, Edicions 62: clàssics del pensament modern, Barcelona.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, 1961, New York.
- Serra, J., Puudu, S, Reales, L. i Ventura, A. (1999). "Escenaris de futur per a la societat de la informació a Catalunya. Quaderns de la societat de la informació, núm. 3. Generalitat de Catalunya.
- Smith, L.J.S. (1996): "Tourism Analysis: A Handbook". Longman Group Limited.
- Solow, R.M. (1957), "Technical Change and the Agregate Production Function", *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.

- Solow, R.M. (1956), "A contribution to the Theory of Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, 70, 1 (febrer), 65-94.
- Serra, J., Puddu, S, Reales, L. i Ventura, A. (1999). "Escenaris de futur per a la societat de la informació a Catalunya. Quaderns de la societat de la informació, núm. 3. Generalitat de Catalunya.
- Smith, L.J.S. (1996): "Tourism Analysis: A Handbook". Longman Group Limited.
- Shapiro, C. i H.R. Varian. (1999). *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Stehr, N. (2002). *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*. University of Toronto Press, Toronto.
- Torrent, J. (2002a). "L'economia del coneixement a Catalunya: perspectives de futur" a Ramon, R, i A, Ruiz, Catalunya a l'Europa del 2010, Editorial Mediterrània, Barcelona, 167-196.
- Torrent, J. (2002b). *Innovació tecnològica, creixement econòmic i economia del coneixement, Una aproximació empírica, agregada i internacional a la incorporació del coneixement a l'activitat productiva durant la dècada dels noranta*, Tesi doctoral, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, [On-line], Disponible a <http://www.tdx.cesca.es/TDCat-1213102-162234/> >.
- Torrent, J. (2002c). "De la Nueva Economía a la Economía del Conocimiento, Hacia la Tercera Revolución Industrial", *Revista de Economía Mundial*, 7 (2002), 39-68.
- Trull, E. (2003). "L'impacte del Tren d'Alta Velocitat a Girona". Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Girona
- US Department of Commerce. (2002). *Digital Economy 2002*. Washington D.C.: US Government Printing Office.[On-line]. Disponible en URL: <http://www.esa.doc.gov/508/esa/digitaleconomy2002.htm> >.
- US Department of Labor (2002). *Multifactor Productivity Measures for Three-digit SIC Manufacturing Industries, 1990-1999*, Bureau of Labor Statistics, Report 956, Gener. [On-line]. Disponible a URL: <http://stats.bls.gov/mfp/home.htm> >.
- Van Ark, B., Inklaar, R. y R. McGuckin (2002). *Changing Gear. Productivity, ICT and Services Industries: Europe and United States*, Research Memorandum, Groningen Growth and Development Centre. Groningen.
- Vergès, R. (2002). "Infraestructures de transport i territori". *Lectures temàtiques del territori*, 1. Diputació de Barcelona.
- Vilaseca, J. (2003). "TIC i Treball. Les transformacions del món laboral a la Nova Economia", *Seminari sobre Treball i Noves Tecnologies*, Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, Barcelona. 20 de juny.
- Vilaseca, J. (2002). *Hacia una economía del conocimiento. Introducción*. *Revista de Economía Mundial*, Vol 7 (December, 2002), pp 3-7.
- Vilaseca, J. (2001). *Economía del Conocimiento y Sociedad del Conocimiento. Lecturas de Economía Política*. Madrid: Síntesis. 2001.
- Vilaseca, J. i J. Torrent (2002), "Midiendo la economía digital: una aproximación metodológica a un indicador de demanda del sector TIC para EE.UU.", *Revista de Economía Mundial*, 6 (2002), 159-173.

- Vilaseca, J. i J. Torrent. (2001a). “La economía del conocimiento en España: una comparación internacional de su desarrollo”. Carta Económica Regional, Vol. 78 (October-December, 2001), pp. 34-46.
- Vilaseca, J. i J. Torrent (2001b). “La ocupación de la economía del conocimiento en España”, Informe trimestral Infojobs.net, Barcelona. [On-line]. Disponible a URL: <http://www.uoc.edu/Web/cat/serveis/observatori/tm/one11.html>
- Vilaseca, J. i J. Torrent. (2001c). “La nova economia: evolució o revolució?. La realitat econòmica de la indústria de la informació”. Perspectiva Econòmica de Catalunya, Vol. 211 (January-february, 2001), pp. 67-80.
- Vilaseca, J. i J. Torrent (2000). “La realitat econòmica de la indústria de la informació: cap un model europeu de nova economia?”, Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona. [On-line]. Disponible a <http://www.uoc.edu/Web/cat/serveis/observatori/2000/desembre/temadelmescat/temadelmes.html>.
- Vilaseca, J.; Torrent, J. i Díaz, A. (2002), “La economía del conocimiento: paradigma tecnológico y cambio estructural, Un análisis empírico e internacional para la economía española”, IN3 Working Paper Series WP02-003, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. [On-line]. Disponible a < <http://www.uoc.edu/in3/dt/20001/index.html> >
- Vilaseca, J., Torrent, J. i Díaz, A. (2001). “L’economia del coneixement a Espanya: una comparació internacional del seu desenvolupament”. Observatori Econòmic. ONE-IN3. Accessible des de [www.uoc.es](http://www.uoc.es).
- Vilaseca, J., Torrent, J., Díaz, A. i Lara, L. (2001). “Mercat de treball i economia del coneixement: l’ocupació de les activitats intensives en coneixement a Espanya” Observatori Econòmic. ONE-IN3. Accessible des de [www.uoc.es](http://www.uoc.es).
- Vivarelli, M. i M. Pianta (2000). “The Employment Impact of Innovation. Evidence and Policy”. Routledge, London and New York.