

Joan Martí – Director de Estrategia Empresarial en ACCIÓ

Joan Martí:” La cultura empresarial es un factor crítico en procesos de *M&A* y alianzas”.

Joan Martí es director de Estrategia Empresarial en ACCIÓ, la Agencia para la Competitividad de la Empresa de la Generalitat de Cataluña, donde acumula 30 años de trayectoria. Profesional de la estrategia desde hace más de 20 años, ha centrado gran parte de su carrera en el desarrollo de clústers, trabajando actualmente con 28 clústers que agrupan a más de 3.000 empresas de sectores como salud, *food retail*, moda, materiales avanzados o medios de producción agrícola. Es autor del libro *Clústers: estrategias ganadoras y trabajo en equipo* y ha liderado misiones internacionales de benchmarking y de *clúster managers* en Europa, América y Asia. Ha sido conferenciante internacional, *peer reviewer* en Escocia y Argentina y ha presentado la política catalana de clústers en Harvard.

Junio de 2026

¿Lleva muchos años trabajando en ACCIÓ y antes en CIDEM, siempre muy cerca de la estrategia y los clústeres? ¿Qué aprendizajes de esa trayectoria le han hecho cambiar más su manera de entender la competitividad empresarial en Cataluña?

En los 90s Cataluña vivía un despertar a nivel internacional, no únicamente a través de un proceso de internacionalización creciente sino por lo que respecta a subir los estándares de calidad que provocó la entrada en la Comunidad Europea y la llegada de multinacionales que en muchos casos sofisticaron su cadena de aprovisionamiento local. Actualmente aspectos como la calidad o el cumplimiento normativo con Bruselas son factores higiénicos. El modelo de competitividad actual debe pivotar en actividades de alto valor añadido como la I+D y la internacionalización priorizando la gestión del talento.

Cataluña sigue contando con una economía diversificada y los clústers son buena prueba de ello. Después de tres décadas de trabajar con empresas de múltiples sectores llegamos a la conclusión de que, en general, no hay sectores malos ni buenos sino estrategias ganadoras y obsoletas en todos los sectores. La clave reside en entender como romper con el saber convencional del sector. Adicionalmente, la estrategia individual debe ir acompañada del entorno adecuado ya que la suma de ambos factores redundan en competitividad.

El concepto de competitividad creo que se ha completado con las dimensiones sociales y medioambientales. El ébitda a costa de los trabajadores, proveedores o el planeta ya no es aceptable. Debemos hablar de competitividad socioeconómica y una excelente forma de declinarlo en la estrategia individual de las empresas es a través de la generación de valor compartido.

La velocidad de cambio actual requiere de una competitividad que pivote en empresas muy dúctiles, que entiendan que sus ventajas competitivas quizá ya no son permanentes sino transitorias y que sean lideradas por personas que sientan vocación por actuar como agentes de cambio. Lo mismo aplica al sector público.

¿ACCIÓ insiste en que los clústeres ayudan a reforzar la estrategia, ganar competitividad y conectar fabricantes, clientes y proveedores. En la práctica, ¿cuál es el impacto más tangible que suele notar primero una pyme cuando entra en un clúster?

Probablemente, el primer impacto para una pyme es en clave sentimiento de comunidad, en la generación de conexiones con otras empresas que comparten cadena de valor sectorial y retos estratégicos similares. Sin menospreciar estas conexiones mi opinión es que el mayor impacto que puede obtener una pyme de una iniciativa clúster es en un mejor enfoque de su estrategia. La metodología clúster pivota en una doble dimensión de análisis y proceso de cambio. Por una parte, permite entender las dinámicas de crecimiento de la industria (estrategias ganadoras, tendencias a nivel global, benchmarking internacional...) e impulsar una agenda de cambio con actividades y proyectos que permiten contribuir a que las empresas se repositionen hacia negocios de mayor valor.

¿En las jornadas de crecimiento empresarial de ACCIÓ se habla tanto de crecimiento orgánico como inorgánico, e incluso de factores de éxito en fusiones y adquisiciones? ¿Diría que hoy las empresas catalanas del sector salud están más preparadas para crecer por crecimiento orgánico o inorgánico?

Después de un par de años dedicados intensamente a promover el crecimiento empresarial tengo la impresión de que el sector salud es el más sofisticado en lo que se refiere a estrategia de crecimiento. Durante los mismos hemos apoyado a varias empresas del sector y hemos aprendido de sus casos a través del trabajo individual y de los talleres que realizamos para CEOs. El crecimiento inorgánico considero que requiere de unos conocimientos especializados más avanzados (valoración de empresas, *due diligence*, adaptación organizativa entre empresas, cohesión de los equipos, compatibilidad de los sistemas de información...). Yo diría que las empresas de salud son las que vemos más preparadas para el crecimiento inorgánico pero el crecimiento orgánico es menos complejo. Lo que observamos en muchos casos es que se produce una trayectoria híbrida con crecimientos orgánicos e inorgánicos que se suceden a lo largo del tiempo.

¿Las sesiones de ACCIÓ sobre crecimiento se dirigen especialmente a CEOs, propietarios y gerentes? ¿Cuáles son los errores estratégicos más frecuentes que detectan cuando una empresa quiere crecer?

El principal problema es que muchas empresas no quieren crecer. Superada esta barrera yo creo que es clave profesionalizar al máximo el proceso. La estrategia es por definición un viaje de renuncias y ello conlleva un análisis que quizá no es lo más habitual especialmente si hablamos de pymes. Las decisiones de crecimiento, por definición críticas, no deberían basarse principalmente en factores emocionales como el instinto, la experiencia o la confianza. Los errores suelen venir por la falta de preparación o el desconocimiento de los aspectos específicos del crecimiento: métodos de pago, propiedad intelectual, KPIs adecuados, estructuración del acuerdo, fuentes de financiación alternativas, impacto fiscal, etc. Esto es más grave cuando hablamos de inorgánico ya que es más complejo metodológicamente. Es este sentido el alineamiento cultural entre empresas que participan en un proceso de fusión, adquisición o alianzas estratégicas es el factor clave y probablemente donde se generan los errores con mayor impacto.

¿ACCIÓ combina asesoramiento experto, ayudas económicas y despliegue territorial a través de sus delegaciones. ¿Qué papel juegan estas jornadas repartidas por Cataluña para democratizar el acceso a la estrategia empresarial más allá de Barcelona?

En Cataluña tenemos la suerte de contar con empresas con elevado potencial a lo largo del territorio. Es obvio que existe una concentración mayor en Barcelona y su área metropolitana, pero existen campeones, a veces ocultos, en todas las comarcas. El Programa de Crecimiento Empresarial de ACCIÓ tiene como leitmotiv contribuir a una mayor dimensión de las empresas y parte del reto pasa por promover un cambio cultural hacia una mayor ambición pro-crecimiento. Este reto es clave trabajarlo en el marco de un propósito superior como es promover un modelo económico equilibrado a nivel territorial. En 2025 más de 300 CEOs participaron en los Talleres de Crecimiento y su impacto a nivel territorial ya estamos observando que será significativo.

FUENTE: <https://genesis-biomed.com/es/joan-marti-director-de-estrategia-empresarial-en-accio/>