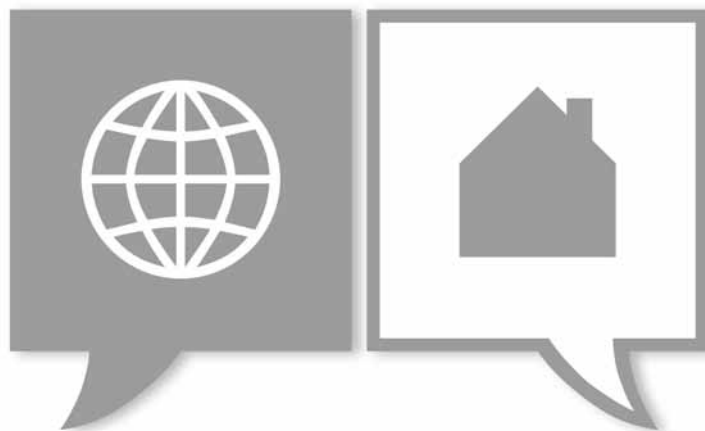


DIÀLEGS PER A LA INTERNACIONALITZACIÓ



DIÀLEGS PER A LA INTERNACIONALITZACIÓ

BARCELONA, 29 SETEMBRE 2006

Juliol 2008

SUMARI

Presentació	5
Isabel Nonell	
Conferència magistral	7
Pedro Nueno	
Ponència	15
Joan Puigcercós	
Taula rodona	35
Núria Basi, Antoni Olivella, Antoni Cañete, Francesc Solé Parellada, Simón Rosado i Josep Huguet. Moderada per Ariadna Boada	
Preguntes del públic als membres de la taula rodona	59



PRESENTACIÓ

Isabel Nonell, vicepresidenta de la Fundació Josep Irla

Aquesta publicació que tens entre les mans —i que inicia la col·lecció «Debats Socioeconòmics»— és fruit de la jornada **Diàlegs per a la Internacionalització**, realitzada per la Fundació Josep Irla el 29 de setembre de 2006. Aquesta jornada va engegar una nova etapa que es caracteritza per la intenció de debatre els temes que afecten les empreses i l'economia de Catalunya, i que té la seva història.

El novembre de 2002 Pere Esteve va promoure l'associació Catalunya 2003, que destinava bona part de la seva activitat al debat empresarial —en què ja van intervenir ponents que després van tenir l'amabilitat de repetir amb la Fundació Josep Irla per a aquesta jornada, com Núria Basi i Pedro Nueno. Catalunya 2003 es va dissoldre el 2005 i bona part dels socis van passar a col·laborar amb la Fundació Josep Irla, la qual va prendre el compromís de continuar incentivant el debat empresarial, tan necessari per a l'economia catalana.

Així, doncs, la suma d'aquest grup de Catalunya 2003 i del fòrum empresarial que ja estava creat dins la Fundació Josep Irla dóna com a resultat aquesta nova etapa, en què tenim com a objectius principals fomentar la cultura de la innovació i el progrés tècnic i econòmic, fomentar la sensibilització envers les necessitats

de present i de futur del món empresarial, crear pensament socioeconòmic catalanista i promoure l'estudi de l'economia de la identitat. Pretenem assolir aquests objectius a través de la creació de llocs de trobada i de diàleg, que esperem que siguin positius, actius i atractius per a tothom. Però d'aquestes jornades i debats no quedaran només paraules en l'aire, sinó que en publicarem el contingut per tal que esdevinguin eines de treball, i aquesta n'és la primera.

Des de la Fundació, amb aquesta jornada vam voler posar de manifest que la internacionalització de les empreses va lligada a la seva expansió, i que gràcies al fet que alguns empresaris comencessin la internacionalització com una aventura, com una curiositat, com un repte, per ganes de fer negoci, per necessitat de fer negoci, per fer conèixer la seva empresa al món, avui tenim un camí obert, una nova manera de situar Catalunya al món.

En aquesta publicació trobaràs l'experiència de persones que passen el seu dia a dia, per un motiu o per un altre, immersos en la internacionalització. Són testimonis molt importants perquè cada dia que passa el món va canviant, va evolucionant, i el que valia per a un dia avui potser ja no val. Per això cada cop és més necessari el diàleg, perquè del debat i de l'acció surten noves idees i noves fórmules per treballar, i nosaltres hi vam voler contribuir amb aquests Diàlegs per a la Internacionalització.

Desitgem que aquestes pàgines et siguin profitoses, i et puc assegurar que la Fundació Josep Irla està treballant perquè els debats futurs també tinguin la teva acceptació. Moltes gràcies.



CONFERÈNCIA MAGISTRAL

Pedro Nuevo, professor de l'IESE

Per a una persona que viu la globalització d'una manera horrible, perquè presideixo l'escola Management que va crear la UE i el govern de Xangai a Xangai —representa viatjar-hi una mitjana de dues vegades al mes— i estic al consell de la Harvard Business School —comporta anar sovint a Boston—, és curiós que avui em demanin una conferència a trenta metres de casa. Una manera molt gràfica de simplificar la globalització.

A aquesta conferència li he posat per nom *En quin lloc del món posem aquesta planta?*. És a dir, és com si ara fóssim al consell d'administració d'una multinacional i haguéssim de decidir on posem això. A Europa? A la nova Europa? A la Xina? A Espanya? A Catalunya? On posem aquesta planta?

M'agradaria començar, com he fet altres vegades, amb un article que em van publicar a *Actualitat Econòmica* el 25 d'octubre de 1984, és a dir, fa vint-i-dos anys. És un article llarg que es titula «Marcel·lí Salvatella Martí, últim empresari tèxtil català». És a dir, el títol de l'article fa vint-i-dos anys era aquest, en català, i parlava del Marcel·lí Salvatella, un empresari de Terrassa que el 2009 havia tancat l'última planta tèxtil a Catalunya i passejava per la planta reflexionant sobre el perquè s'ha-

via tancat. Pensava en què havia fet bé el seu avi, i també el seu pare, però sobretot en allò que havien fet malament el seu pare i ell. Aquest article va ser força criticat, al seu dia. Jo ara miro si hi ha algú que es digui Marcel·lí Salvatella i espero el 2009 per veure si el contingut del text es fa realitat. Bromes a banda, no crec que aquesta previsió de fa vint-i-dos anys sigui gaire errònia, i això està escrit. Què vull dir amb aquest article sobre el que estan fent els empresaris? Doncs que estan invertint en el sector immobiliari de la Costa Brava, i de moment no els ha anat malament, però el 1984 —que va ser el primer any en què jo vaig començar a treballar a la Xina— s'hauria pogut comprar tota la indústria tèxtil de la Xina, tota, amb els diners que s'estaven invertint en béns immobles. Vull dir que hi ha gent que decideix sortir d'un negoci, i la sortida no sempre és quan es tanca, sinó que de vegades la sortida és vint anys abans. Això és el que jo volia dir fa vint-i-dos anys.

L'any 2000 vaig explicar als antics alumnes de l'IESE que si esperaven que aquesta dècada fos un festival quedarien una mica frustrats, perquè en aquesta dècada tindríem fusions, adquisicions, reestructuracions, aliances, sinèrgies, focalització en el negoci clau, desinversions, compres, etc. Això ho deia l'any 2000, en què hi havia 2.000 persones, i avui, si obrim el diari, veiem això. Però no us penseu que fer aquestes prediccions sigui gaire complicat. Ara la pregunta és: «Això fins quan durarà?». Doncs jo calculo que fins al final d'aquesta dècada. També ens podem preguntar que si això ha passat abans —i la resposta és que sí— per què gairebé tot el que passa ha passat abans. És a dir, ja vam viure una època als vuitanta en què passaven aquest tipus de fets, i després va venir una època de moviment.

Per altra banda, si pensem en tot Europa, tenim atur, tenim els costos de l'ampliació d'Europa, tenim dèficits pressupostaris en alguns països, etc. En aquest moment tenim tecnologies potents però hem decidit, tota la societat, que no les aplicarem. Jo crec que esperarem fins al 2010. Llavors s'acabarà aquesta història de fusions i adquisicions, i farem servir una altra vegada les tecnologies, però que quedi clar que ara ja les tenim. Estan disponibles però no en fem res, som així. Tenim un excés de capacitat, encara que moltes vegades ho neguem, i enca-

ra fem més. Conseqüentment, tenim els problemes de les èpoques de crisi, com els proteccionismes, el suport a empreses amb problemes que ens fan sorpreses, ja que de tant en tant surt una empresa que havia fet la comptabilitat de manera creativa; però van sortint, i continuen sortint i sortiran.

Tenim incertesa econòmica, perquè vas a la Xina i la moneda no la revaluen, i no saps si s'apujaran o no els interessos, no sabem si el sector immobiliari americà s'enfonsarà, quanta inflació tenim de veritat, etc. Fa tota la dècada que parlem d'això.

Tenim nous escenaris, dels quals jo parlaré una mica del meu favorit, que és la Xina, no ho puc evitar. Però cal dir que també tenim la nova Europa, per exemple, de la qual parlem molt i no passa dia que algú no deslocalitzi alguna cosa a Polònia o en un lloc d'aquests. Quins avantatges hi ha a la nova Europa a curt termini? Hi ha baix cost de mà d'obra, hi ha territori, hi ha plantes, accés a mercat, subsidis, etc. I a llarg termini? És possible que aquests mercats creixin, és possible que en alguns sectors es desenvolupi una certa infraestructura industrial, una infraestructura de coneixements que millori les comunicacions. Ara bé, a curt termini hi ha molta burocràcia, els mercats encara són petits, estan protegits, la infraestructura és horrible, les comunicacions també, hi ha competidors locals que de vegades no volen deixar-ho i tenen ajudes dels seus governs, etc., i a llarg termini els costos aniran cap amunt.

Quan l'altre dia vaig veure Budapest en flames em vaig sentir bé, perquè això encaixa dins les previsions. És a dir, aquesta gent voldran treballar menys hores, voldran més sanitat, voldran més prestacions, voldran de tot, perquè també són europeus. I això com ho faran? Protestant, com també ho hem fet nosaltres. Jo sóc de 1968, recordeu com es va protestar el 1968? Després hem produït el millor sistema que hi ha al món, que és el sistema europeu de *welfare*, de prestacions de tot tipus. Que ens hem excedit? Crec que val més excedir-se que no pas no arribar-hi, en aquest tema. Per tant, no podem pensar que la nova Europa no ho voldrà; en el moment que ho vulgui, s'equipararan amb nosaltres i ho hem de tenir en compte.

Allà, a Xangai, hem ajudat a construir grans infraestructures per a l'estudi, per on passen més de 10.000 persones —ara estem fent un segon campus a Pequín. El primer espanyol que va venir a visitar-ho va ser Josep Piqué, però també han vingut la Reina, el Príncep, Romano Prodi quan era president de la Unió Europea, José Manuel Barroso, Miguel Ángel Moratinos, Javier Solana, etc. M'agradaria comentar que hi ha estudiants que estan fent el màster allà amb beques de «la Caixa»: han anat a la Xina a fer un màster de dos anys, parlen el xinès i estan encantats i disposats a quedar-s'hi. És a dir, també hi ha gent que es pren això de la globalització seriosament. També han vingut Josep Borrell i Jordi Vilajoana, perquè va venir una representació del Parlament, en què també hi havia Mercè Pigem, de CiU; Carme Garcia, d'ICV, i Assumpta Baig, del PSC. Des que vam començar el projecte a Xangai la velocitat de desenvolupament d'aquest país ha sigut molt considerable. Val la pena anar-hi i veure-ho, perquè és quan s'entén. Per exemple, van dir que farien fórmula 1, i un any després ja estava feta. O, per exemple, hi ha un ferrocarril al Tibet —que és a dos, tres o quatre mil metres d'altitud— que van fer en tres anys, i aquí només cal veure com ens costa fer l'AVE de Lleida a aquí. Ells només cal que diguin «fem això», i ho fan.

Un dels meus exalumnes —que és, segurament, el primer empresari tèxtil— m'explicava que Zara i Mango li compren gènere per enriquir-se, perquè no ho fan per fer-li un favor a ell. L'hi compren perquè, a pesar de les exigències que li posen d'horaris, de tractament de la gent, les auditories que ha de passar, etc., els convé. A més, aquest exalumne comentava que feia poc Jacques Chirac havia anat a fer negocis a Xangai i va firmar vint-i-vuit Airbus, i em preguntava: «Com voleu que paguem aquests Airbus?». Em va explicar quantes samarretes, sabates o pantalons havien de vendre per comprar un Airbus. Bé, doncs això és, en certa manera, la globalització: jo faig samarretes i tu em portes l'Airbus.

Però aquest, evidentment, no és l'únic empresari xinès destacat, sinó que n'hi ha d'altres, dels quals també cal ressaltar la iniciativa emprenedora, com un que ha creat un cercador d'Internet especialitzat per a petita i mitjana empresa —que va sortir a borsa al principi de l'any amb un gran èxit—, per a gent que vulgui aprovisio-

nar-se a la Xina. També hi ha una altra empresària, de la qual és millor apartar-se perquè pot mossegar. Les empresàries xineses són molt agressives, però segurament fan una mica de teatre per imposar-se. Aquesta empresària va marxar de la Xina —pensant que no hi havia futur— i se'n va anar als Estats Units, concretament a Chicago per estudiar-hi disseny, i no tenia cap intenció de tornar mai a la Xina. Però un dia va veure una empresa de mobles als Estats Units que es diu Crate and Barrel, que és una empresa de coses per a la casa —mobles, objectes tèxtils per a la llar, etc., tot i que no és ben bé un Ikea—, i allà hi va veure el seu futur. Aleshores va tornar a la Xina i va fundar una empresa a la qual va posar el nom de Beijing Illinois —suposo que per Chicago Illinois—, que ha sigut un èxit impressionant a la Xina. Imagineu-vos si aquesta senyora té diners que té una pista de fórmula 1 a casa seva, com a passatemps, amb trenta cotxes de fórmula 1 —Ferraris, Masseratis, etc. Té tres fills que ja condueixen aquests cotxes amb nou anys.

Aquesta senyora em va dir: «Jo em jubilaré a Espanya i, a més a més, tots els teixits que utilitzem per als mobles que fem els portem d'Espanya, perquè en disseny i qualitat de tèxtil d'aquest tipus sou únics». Això ho explico perquè em va trucar un senyor que fa aquest tipus de tèxtil a Terrassa per dir-me que un proveïdor espanyol li exigia que s'instal·lés a la Xina, perquè si no no li compraria. Jo li vaig contestar: «Escolta, si els xinesos diuen que el millor ho fem aquí». Ell em va contestar: «Doncs aquest client meu no ho deu saber». A partir d'això, se'm va acudir maquinar una conferència amb aquest empresari de Terrassa i vam convidar el seu client. El client, durant la conferència, va comentar que ell exigia als seus proveïdors que s'instal·lessin a la Xina. Jo li vaig contestar amb la història que us he explicat abans, i vaig insistir que els millors empresaris de la Xina consideren que nosaltres tenim la millor tapisseria.

Amb aquesta anècdota vull constatar que moltes decisions de deslocalització s'estan forçant sense un coneixement de causa. Mireu, al sector de l'automoció hi ha fabricants que agafen un senyor i li diuen si vol ser el seu proveïdor a Polònia, o a la Xina o a l'Índia. Amb això, només estan aconseguint desestructurar una estratègia, unes economies d'escala, per una situació que al cap de tres anys haurà

canviat. Amb aquesta mateixa frivolitat. És a dir, en aquest moment moltes decisions de deslocalització són absolutament frívoles, tot i que això no vol dir que no tinguem empresaris fantàstics en altres llocs amb qui es poden fer plans a llarg termini. Perquè són éssers humans; és a dir, són com nosaltres.

Pel centre de Xangai han passat des de l'ambaixadora olímpica de la Xina fins a la filla del president de la Xina. Formen part d'un col·lectiu d'empresaris que recorden molt els empresaris europeus dels anys seixanta, que volien fer coses, volien fer el país, volien portar la indústria, posar-hi l'automoció, posar-hi el que calgués. Però no pensaven gaire en el balanç, el compte d'explotació, etc. Avui el món ha canviat, aquests encara no han canviat tots, però estan fent moltes coses i ja veurem quines surten bé i quines no surten tan bé. De moment, tenen una empena brutal; és a dir, es preocupen per fer les coses i tenen una certa protecció del govern per fer-les. A tota aquesta colla els vaig demanar un missatge per als seus col·legues empresaris europeus, i el resultat va ser: «Al segle passat nosaltres estàvem adormits; aquest segle, vosaltres esteu adormits». Ara bé, vint anys després de Mao, allà no hi ha una pressió per un canvi polític. Tot i que hi ha una certa democràcia a dintre del partit comunista, en què hi ha grups, uns més de dreta i uns més d'esquerra, etc., i allà dins se sap. I també publiquen coses, fins i tot llibres, de manera que se sap qui és de la branca més liberal; és a dir, qui és un socialista que vol un sistema semblant a l'europeu. Allà no hi ha una dreta de l'estil de Bush. O sigui, el sistema és aquest: a dintre d'aquest partit amb el seu sistema les idees van lluitant i quan el partit té una reunió se'n publica el resultat.

Jo els dic que també tindran els mateixos focs, flames, protestes, etc. que hem tingut nosaltres, perquè és normal. A aquests esdeveniments també els poso data: el 23 d'abril de 2009, la diada de Sant Jordi —i durarà un any i mig, més o menys.

També els vull posar un exemple de la relativitat de les deslocalitzacions amb una explicació molt fàcil. Tenim dos xinesos que treballen, i tenim els pares d'ella, els

pares d'ell i el nen. A aquesta gent els donem 1.000 euros més de sanitat —no saltres en tenim 5.000 i ells no tenen res, cent i escaig—, que en multiplicar-ho per set membres són 7.000, que dividit per dos són 3.500. Només amb això el cost d'un persona s'apuja a 3.500 euros; és a dir, moltes deslocalitzacions ja no tindrien sentit només amb aquesta millora, també cal afegir-hi les pensions, una bona educació, etc. Hi ha moltes coses que aquesta gent voldrà, perquè els meus exalumnes les volen, i han d'estalviar una animalada per poder-les tenir. Per tant, en el moment que voldrem que tinguin tot això i els estimulem a demanar-ho, els costos s'apujaran i s'integraran. És a dir, hi ha vida després de la Xina, i després de l'Índia, etc. D'aquí a vint anys, els temes amb molta intensitat de mà d'obra els deslocalitzaran a Mart, perquè els marcians tenen sis extremitats i només s'haurà de solucionar el problema logístic —portar-hi el producte. Però això no vol dir res, perquè aquesta gent algun dia preguntarà que per què han de treballar amb sis extremitats i no quatre com la resta, i per què no hi ha més sanitat, etc. Sempre ha sigut així.

Però això no vol dir que tinguem un problema, sinó que només ens hem de plantejar què hem de fer a Europa, i jo proposo que el que hem de fer és recuperar el valor treball. Hem de treballar més, hem de millorar l'educació, hem de tenir més rigor pressupostari, hem de tenir incentius i no subsidis per a la innovació, la iniciativa emprenedora, el capital risc —que no tenim, d'això no hi ha res—, hem de millorar les infraestructures, etc. Tot això abaratirà tots els costos industrials. També estaria bé reduir la burocràcia.

Abans de concloure vull fer una pinzellada sobre l'experiència deslocalitzadora als Estats Units, on s'han creat molts milions de llocs de treball i s'han acollit milions d'immigrants. Tot i les pors que van comportar les primeres deslocalitzacions, quan els sindicats fins i tot van intentar prohibir-les, la situació s'ha aguantat. En posaré un exemple: gràcies al fet que Ford hagi invertit a Almussafes, Ford està mantenint uns quants llocs de treball a Detroit, perquè ven cotxes a Espanya perquè té aquesta inversió a Almussafes, que funciona francament bé.

En conclusió, tenim una base industrial sòlida que hem de defensar, l'hem de defensar sense acceptar fàcilment que això no serveix i que s'ha de deslocalitzar, hem de lluitar per això i ho hem d'explicar. Tenim una bona base sanitària, que és un exemple i és un model. Tenim una base educativa raonable, que s'hauria de potenciar, però això que tenim és sòlid, és una bona base. Tenim una bona base turística, en què hem de creure. Necessitem una estratègia per a tot això. Tenim la base, d'acord, però com ho desenvolupem? Necessitem una mica més d'empenta emprenedora i treballar els valors, com el treball, l'estalvi, l'ètica, la solidaritat, etc. Aquests valors s'han de treballar des de la primària. També necessitem infraestructura, perquè això ens abarateix els costos. Amb totes aquestes coses podem guanyar a Europa.



PONÈNCIA

Joan Puigcercós, secretari general d'Esquerra

Molt bon dia a tothom. Des de la Fundació Josep Irla hem volgut posar un esment especial a la internacionalització amb aquests diàlegs, perquè entenem que moltes vegades els clixés, les idees prefixades... marquen a Esquerra, i ens veiem obligats a insistir en el nostre perfil d'esquerra responsable.

I què pensa l'esquerra responsable? Doncs pensa que avui dia la política d'esquerres ha de crear un patró econòmic. Hi ha qui creu que es poden fer polítiques socials, polítiques públiques, etc. només legislant. A mi em va sobtar quan algun polític, fins i tot dels que s'autoanomenen liberals, va dir que el Govern de la Generalitat actual havia legislat poc. I crec que el problema d'un govern no és si legisla molt o legisla poc, no crec que sigui el paràmetre per analitzar un govern. El paràmetre que ha de servir per analitzar i jutjar un govern ha de ser la valoració de si és capaç d'aplicar bé la llei, aportar bé els decrets i ser prou intel·ligent per mostrar-se flexible quan la llei possiblement ha quedat desfasada.

En aquest sentit diem que som una esquerra responsable perquè creiem que abans de fer polítiques públiques, abans de legislar, és important que un país generi riquesa, generi oportunitats, generi capacitat de ser competitiu, generi pro-

ductivitat, etc., i això vol dir crear un nou patró econòmic. I en aquest nou patró econòmic pensem que és bàsica la internacionalització de l'economia catalana. Hi ha molts elements bàsics, com ara la formació, tal com ha comentat i ha deixat molt clar el doctor Nueno. Ha dit, i ho comparteixo, que la formació, en aquests moments, és un dels elements vitals per poder ser competitius en els propers decennis. Un altre element bàsic és l'accés a les noves tecnologies, no només les infraestructures, sinó també les telecomunicacions, perquè sovint parlem molt d'aeroports, parlem molt de ferrocarril de mercaderies, però en aquest país hi ha un dèficit molt important en matèria de telecomunicacions. Però potser avui no és el dia per tractar aquests altres elements bàsics. Tot i així, deixin-me fer referència a les telecomunicacions. No és admissible, en un país com el nostre, on les ciutats de més de cinquanta mil habitants tenen a la cantonada de casa fibra òptica —gràcies al programa Fotón de Telefónica—, que aquesta fibra no arribi a les cases per una qüestió d'una decisió estratègica del grup Telefónica. Aquest fet, doncs, està provocant un endarreriment en l'accés a les noves tecnologies. Són aquests exemples els que demostren que quan parlem d'infraestructures també hem de parlar de telecomunicacions.

I dic que Esquerra, repeteixo, és un partit d'esquerra responsable, perquè creiem que el primer que hem d'assolir és un nou patró econòmic a partir del que ja tenim, com ha destacat abans el doctor Nueno. No cal ser ni apocalíptic ni negatiu, ja que el que tenim, el punt de què partim, és positiu. Cal saber veure que hi ha oportunitats, perquè com ha dit i ha explicat molt bé el doctor, tenim una base industrial sòlida, tenim gent formada —a la qual també em referiré breument—, i tenim expectatives i capacitat de treball. Per tant, hi ha elements objectius, però potser del que es tracta és que l'Administració, el Govern, tingui capacitat directiva, tingui clar cap a on ha d'anar, i sigui capaç de governar. Després explicaré què entenem per governar.

Aquesta és una jornada que organitza la Fundació Josep Irla per escoltar. Nosaltres estem fent una campanya arreu del país que té per missió escoltar la gent,

i avui som aquí per escoltar els empresaris, i qui millor que l'empresari per definir què és una estratègia empresarial i quina és la millor estratègia. Es tracta, doncs, que això ho diguin vostès, encara que nosaltres volem fer algunes consideracions.

Nosaltres creiem que, com també ha dit molt bé el doctor Nueno, les condicions per a la internacionalització han canviat en els darrers deu anys i el procés de globalització actual ha fet que hi hagi nous agents, no només la Xina, que és el país de referència, sinó les potències de tot el sud-est asiàtic, o la mateixa Índia, que és la gran oblidada, però té un pes cada cop més considerable. O països com el Marroc, que potser no tenen el component tecnològic però que també són un element clau de deslocalització.

Des de l'adhesió de Catalunya, i en aquest cas de l'Estat, a la Unió Europea, la nostra economia està plenament integrada en els mercats internacionals. N'és un exemple el nostre índex d'obertura exterior, que és del 65%. L'índex d'obertura exterior és el càlcul de les importacions més les exportacions dividit pel producte interior brut. I això ens situa, per exemple, perquè tingueu una referència, per sobre dels quatre motors d'Europa, tal com els anomenava el govern anterior. Així, doncs, tenim un grau d'obertura exterior superior a Baden-Württemberg o superior a la Llombardia. Cal recordar, però, que estem parlant del grau d'obertura, ja que si parléssim de l'*input* d'importacions-exportacions segurament estaríem en una altra situació. Per tant, tenim una economia oberta, molt per sobre de tota la mitjana de l'Estat. Hi ha prop de 12.000 empreses catalanes que exporten regularment, i estem parlant del 35% del total de les empreses de l'Estat. Aquest procés d'integració europea també ha derivat cap a un canvi de paradigma en el concepte del mercat interior, ja que de les exportacions de les empreses catalanes el 75% es fan en el si de la Unió Europea. Fins ara consideràvem que el mercat espanyol era el nostre mercat interior, però és cada cop més evident que el mercat de la Unió Europea, el mercat europeu, és el nostre nou mercat interior. Aquest és un element que cal tenir en compte, malgrat que encara hi ha molts mecanismes de protecció per part d'alguns països que fan i professen un discurs

liberal. Però no és només una qüestió de mercat europeu, ja que quan hi ha un tema important i rellevant tothom mira cap a Europa, com amb la immigració, amb què hem acabat mirant les solucions o propostes que podien fer les institucions europees. Els reptes són globals, però la realitat no és homogènia.

Això corrobora que nacions amb capacitat de maniobra són les que han sabut moure's en aquest mercat cada vegada més globalitzat i canviant. Nosaltres, com a catalans, possiblement no podem copiar mimèticament el que han fet altres països, però hem de tenir molt present i seguir molt atentament el que ha passat amb Irlanda, per exemple. Irlanda, des del nostre punt de vista, és una referència obligada a l'hora de crear un patró de creixement. Irlanda era un país que estava per sota de la mitjana europea, però en integrar-se a la Unió Europea ha aprofitat com ningú els fons europeus. Aquest és un dels temes que algun dia haurem de revisar en aquest país, ja que s'han malbaratat recursos dels fons europeus en formació ocupacional, en formació contínua, etc. S'han malbaratat molts, molts i molts recursos europeus, però, curiosament, algunes de les zones que han sigut receptores d'aquests fons europeus no han escalat en el rànquing, com Portugal, que va semblar que despuntava i finalment se li ha esvaït aquesta oportunitat. En canvi, Irlanda l'ha aprofitat de tal manera que s'ha situat per sobre de la renda per capita del Regne Unit, cosa mai vista i que és una autèntica humiliació al cor de l'imperi britànic. Irlanda ha superat en renda per capita el Regne Unit perquè han sigut capaços d'accedir a les noves tecnologies, han vist on eren els nínxols, les oportunitats, etc. Han fet, doncs, aquest progrés, i s'han situat 18 punts per sobre de la mitjana europea. Crec que és un creixement del 9,2%, amb una mitjana de 18 punts, mentre que a Europa, a la Unió Europea, el creixement mitjà és del 2,6%.

Irlanda és un exemple de com un país aprofita els fons, és capaç d'aprofitar la seva sinergia i és capaç d'aprofitar alguns elements objectius que nosaltres no tenim. Evidentment hi han diferències: parlen anglès perfectament, han fet una política fiscal agressiva i han sigut capaços, també, de dimensionar la seva mida com a país i com a societat al model europeu. Aquest darrer punt és molt impor-

tant, perquè la mida sí que importa. Aquesta és una de les qüestions que cada dia es va posant més damunt la taula, ja que la mida importa en el sentit que, cada cop més, les societats més competitives són societats, són països dimensionats. M'agradaria fer referència al llibre de Josep Maria Colomer *Grans imperis i petites nacions*. Irlanda és una petita nació que ha sabut fer de la mida un avantatge competitiu.

Un altre exemple que cal tenir present és Finlàndia. Finlàndia és un país que era gairebé dependent de la indústria paperera, la de pasta de cel·lulosa, però en un moment determinat va ser capaç de prendre una decisió des de l'Administració. També estem parlant d'una petita nació, no pas d'un gran estat. Finlàndia va ser capaç de fer un gir cap a les telecomunicacions, cap a les noves tecnologies, i avui en dia també presenta un patró de creixement superior a la mitjana europea, que és un 4,1% de creixement continu des de l'any 1995 fins al 2001. Per tant, ja és un altre exemple de com un país ha estat capaç de pilotar una reconversió industrial i situar-se en un bon nivell d'internacionalització —i no cal que diguem marques, que tots les coneixem prou. Dos exemples més als quals també hem de prestar atenció són Txèquia i Eslovàquia, dos països que van ingressar a la Unió Europea amb el club dels deu, és a dir, el club dels de la nova integració.

Abans de continuar, crec que és important tenir com a referència el que va representar la integració dels deu darrers països de la Unió Europea, ja que va augmentar un 30% la població però, en canvi, el producte interior brut de la Unió Europea només va augmentar un 3%. Aquestes dades donen una idea de l'impacte que va tenir i del pes d'aquestes economies.

Tornem a Txèquia i Eslovàquia, que es van separar a través d'un procés tranquil. Vull deixar-ho clar, ja que va ser una separació entre dos països que tenien models de creixement i objectius diferents: Txèquia tenia un model industrial molt més consolidat, mentre que a Eslovàquia encara dominava el sector agrari. Ara bé, aquestes petites nacions van ser capaces de crear el seu model propi. Un model no arrossegava l'altre, fet que ha permès que en aquests moments siguin

països amb un creixement important, perquè han sigut capaços de centralitzar i d'atreure moltes inversions. Cal tenir en compte que aquests països, tot i tenir una indústria obsoleta —una part important de la indústria txeca era obsoleta, per no parlar de la que se situava entorn de Bratislava—, han sigut capaços de situar-se als primers llocs d'Europa.

I encara hi hauria un altre país que podríem afegir a la llista esmentada, que és Eslovènia. Encara recordo com part de la premsa de Madrid, i alguna de catalana, ridiculitzava el procés d'independència eslovè, però avui Eslovènia ja gairebé és a punt de superar la renda per capita espanyola. Eslovènia és a punt de superar, si no l'ha superat ja, la renda per capita de l'Estat espanyol i també el grau d'obertura i d'exportació, que són gairebé superiors en termes relatius al model de l'Estat espanyol.

Catalunya, doncs, ha de ser capaç de dissenyar les seves pròpies estratègies empresarials al món i una política d'internacionalització pròpia, i consolidar allò que es va començar a definir de forma més ambiciosa en el pla d'internacionalització de l'empresa catalana 2005-2008. És un pla que s'ha gestat durant aquests anys al Govern, sent al capdavant el COPCA, que depenia del Departament de Comerç, Consum i Turisme. Avui tenim aquí qui n'era responsable, Josep Huguet, al qual agraïm una gestió breu però eficaç i intensa, com no podia ser d'altra manera. M'agradaria destacar aquest pla —que estava integrat en l'acord estratègic per la competitivitat engegat el 2005, en el si del govern—, que plantejava la majoria dels arguments per tenir en compte a mitjà termini per a l'economia catalana, dels quals ens sentim participants actius. Aquests arguments, tot i no ser la resposta a tots els nostres objectius de futur ni limitar la nostra capacitat de formular propostes, són un actiu que no es pot malmetre per l'esforç col·lectiu que ha comportat per part dels sectors implicats. I ho dic en aquest sentit perquè hi ha qui considera que tot el que ha fet aquest govern és negatiu. Però això no ha estat així, només cal veure alguns elements i instruments tan importants com aquest pla estratègic —com ho va ser en el seu moment el Pacte Nacional per a l'Educació—, que són

instruments que afecten l'Administració, el sector privat, les entitats, les institucions, els governs, les entitats locals, etc. D'aquesta manera són instruments poderosíssims per fer un salt econòmic i crear aquest nou patró.

Considerem convenient, doncs, engegar una acció de govern que miri endavant i que continuï executant aquestes línies de consens a favor del país. Un país avança quan és capaç d'estar per sobre dels partits, per sobre dels diferents governs, dels diferents colors, etc., i assumeix acords estratègics que vagin més enllà d'una legislatura. Seria un error que per sectarisme, com s'ha dit en algun moment, es fes cau i net i no s'aprofités tot allò que s'ha fet en aquest govern catalanista i d'esquerres. Per tal de reforçar l'eix internacionalitzador necessitem una política pròpia encara més forta, i és per aquest motiu que volem centralitzar el suport a la internacionalització de Catalunya. Coordinarem totes les accions de promoció econòmica exterior de les administracions públiques a Catalunya i exercirem *de facto* la finestreta única de la internacionalització, centralitzant els organismes que en aquests moments pateixen una gran dispersió, organismes com el PRODECA, l'Institut Català de les Indústries Culturals, o com la part catalana de la delegació en funcions de l'ICEX i el Instituto de Comercio Exterior, que pertany a l'Estat. Creiem que només així serem capaços de mantenir una política internacionalitzadora, a més de facilitar una major coordinació de polítiques de suport. A l'Estat no hi ha un model únic d'internacionalització. Sobre el paper hi ha dues grans alternatives, o bé s'aposta per un model d'internacionalització dirigista, o bé apostem per un model d'internacionalització competitiva. M'explicaré, però suposo que saben de què estic parlant.

El model d'internacionalització dirigista és el que hem tingut durant els anys de l'últim govern de Felipe González i també del Partit Popular. És el model de les grans operacions d'empreses gairebé monopolistes i dels sectors regulats, com el sector elèctric, el sector gasista, etc., és a dir, tot el sector energètic. En aquest model també hem de parlar de les telecomunicacions, que han aprofitat aquest model dirigista per entrar en països com els llatinoamericans. El model dirigista

entra als països bàsicament per buscar mercats captius, de manera que és un model que depèn de decisions polítiques, no depèn de la capacitat competitiva d'aquests grups. A més a més, en els països matriu hem patit una baixada de la qualitat del servei i les inversions se n'han acabat ressentint per certa política, jo no en diria d'aventura, sinó de captura, ja que, com hem dit, es dediquen a anar a guanyar mercats i fer-los captius. Això és el model dirigista, que s'exemplifica i s'entén de manera senzilla amb les multinacionals espanyoles a Sud-amèrica. No en va algú ha parlat dels nous conqueridors, quan es parlava d'aquests grups a l'Amèrica Llatina; alguns amb experiències frustrants, i altres amb incapacitat per entendre on estaven treballant realment.

És una aposta que ningú no sap com acabarà, vist el panorama. És un model de connotació política, d'un cert, com deia abans, neocolonialisme polític, que respon més als empresaris de palau que als de la fàbrica, és a dir, la cort madrilenya, que com vostès saben perfectament no funciona amb criteris de competitivitat, sinó amb criteris de favor. I això fa que ens trobem en situacions tan paradoxals com la que estem vivint en aquests moments a partir de tot aquest procés que s'ha produït en el sector energètic, on no hi ha una estratègia a favor del consumidor, a favor de l'usuari, a favor de l'empresa, a favor d'un servei de qualitat, a favor de la recerca i la innovació d'aquest camp. Curiosament, els grups elèctrics espanyols són els que menys inverteixen arreu d'Europa a la recerca d'un millor servei de qualitat i de trobar nous mecanismes energètics i models energètics alternatius. Són els darrers d'Europa. Per tant, repeteixo, és el model dirigista, és el model del favor, és el model de la pressió política.

Hi ha un altre model, com deia que és el model d'internacionalització competitiva, i és el model en què nosaltres ens movem millor. És el model de l'empresari que aposta i arrisca, perquè el nostre model s'assimila al risc. Ja ho deia la dita catalana, que «qui no arrisca no pisca». I, per tant, és evident que amb aquest model d'internacionalització és amb el que nosaltres ens trobem millor, és el que prolifera als mercats exteriors, és el que va a la competència i és el que no té cap suport ni tracte de favor per part de l'Administració central.

L'objectiu consisteix a apostar pel creixement sòlid, per la dinamització del teixit econòmic i per la creació de llocs de treball. L'aposta és treballar per la conversió de les possibles amenaces —inherents a la globalització— en oportunitats. Aquesta és la nostra política d'internacionalització, aquesta ha de ser la nostra aposta. Per això ens interessa que hi hagi en aquests moments prop de 500.000 petites i mitjanes empreses catalanes, que han de rebre suport per poder fer aquest procés d'internacionalització. Aquest ha de ser el principal objectiu del proper govern, no dels propers quatre anys, sinó dels propers vuit anys. L'objectiu és que aquestes 500.000 petites i mitjanes empreses, catalanes, tinguin les mateixes possibilitats, tinguin facilitat per la internacionalització. Com ho farem? Doncs, en primer lloc, centralitzarem el suport a la internacionalització. Ja ho he dit, si hi ha dispersió dels objectius en diferents institucions, com el PRODECA, com el mateix COPCA, com la delegació de l'ICEX, etc., hem de centralitzar i hem de tenir clar quins són els objectius. És important tenir uns objectius centralitzats i realitzar la mateixa política al país on exportem, allà on internacionalitzem, allà on fem plantes d'atterratge, i, a més a més, centralitzar la capacitat de treballar diferents sectors o subsectors dels sectors industrial i de serveis. També és important ampliar la base internacionalitzadora, continuar acostant els instruments de foment de la internacionalització a totes les empreses catalanes, especialment aquelles de dimensió reduïda.

Moltes empreses catalanes de dimensió reduïda són competitives, són flexibles, són capaces de fer un bon producte, d'adaptar-se a les exigències del mercat internacional, però tenen dos problemes. En primer lloc, la falta de capital i, en segon lloc, la burocràcia se'ls menja. I en posaré un exemple que considero prou gràfic. Per poder gaudir d'un profit que es doni des del Ministeri d'Indústria —abans anomenat de Ciència i Tecnologia—, per a algunes empreses moltes vegades és més car el control de qualitat, és a dir, l'ISO 16000 que han de passar, que el mateix profit que els arriba. Aquest és un element que està obstaculitzant el nostre model industrial, perquè aquest no és el model de Madrid; el model de Madrid, com dèiem, ve del sector dirigista.

Curiosament, la primera empresa d'Espanya que rep més profits, més ajudes tecnològiques, més deduccions, etc. és el grup Telefónica. I perdonin que torni a insistir en Telefónica, no tinc cap obsessió especial, però és un exemple que utilitza el mateix Ministeri d'Economia quan parla de la reforma fiscal, no ho diem nosaltres. El tipus d'impost de societats efectiu que pagava el grup Telefónica és del 17%; si vostès són gent d'empresa sabran situar aquesta dada i veuran que s'hi pot fer una denúncia d'escàndol, perquè Telefónica aprofita com ningú la legislació vigent —les deduccions i els tipus d'amortització que es poden produir aprofitant tota la legislació. Per tant, en aquest sentit nosaltres creiem que ha d'haver-hi una atenció especial a l'empresa reduïda.

També cal impulsar la multilocalització. Què volem dir amb multilocalització? Doncs convertir a part les empreses que exporten regularment en empreses que tinguin implantació permanent a l'exterior, multilocalitzades, i reforçar així l'actual xarxa exterior del COPCA, entre altres. Impulsarem el desplegament complet en àrees d'aterratge previstes —ja s'ha aterrat a Romania, a la Xina i al Marroc— i en farem prospecció de dues més durant la pròxima legislatura amb agents econòmics del país, una de les quals estarà especialitzada en el camp de les noves tecnologies.

Fomentar la cooperació i les polítiques sectorials, elaborar estratègies i accions d'internacionalització agrupant d'acord amb el sector d'activitat, com deia abans, i treballar per diferents àmbits de la indústria o de subsectors, per tal d'abordar problemàtiques comunes —fent un èmfasi especial en la internacionalització del sector dels serveis, que encara està molt menys internacionalitzat que les economies del nostre entorn— són altres elements pels quals cal apostar.

I és que potser afrontem els mateixos reptes però no amb la mateixa realitat; el model d'internacionalització ve determinat per l'estructura productiva. Si comparem l'estructura de creació de riquesa de la comunitat autònoma de Madrid i la de Catalunya, i mirem el paper de cadascun dels sectors on actuen els models d'empreses anteriors, ens adonem d'algunes coses que a vegades cal recordar. El sector públic és un 50% més important a Madrid que a Catalunya i el pes del

sector regulat a Catalunya és del 20% i a Madrid, del 30%. En el cas de Madrid —la comunitat autònoma— el sector lucratiu regulat ha crescut des de 1995 un 45%, mentre que a Catalunya ho ha fet en un 24%. Són dades que cal emmarcar en el seu context, quan governava el Partit Popular, de manera que hi havia un govern liberal. No està malament, oi?

La realitat propera, doncs, ens remet a dos models de creixement clarament diferents, ja que presenten diferències en la capacitat emprenedora del teixit empresarial, així com en la dinamització del sistema econòmic. Per tant, la nostra estructura productiva i la meua concepció de l'economia em fan decantar cap a polítiques que mirin d'aprofitar les oportunitats del país en un mercat global lliure. Aquest és el liberalisme ben entès. Però també en el món empresarial i econòmic trobem falsos profetes. En citaré alguns exemples, com el d'una persona que no és gens sospitosa d'estar en la sintonia d'esquerres o progressista: la senyora Anne Krueger, que és la segona del senyor Rodrigo Rato al capdavant del Fons Monetari Internacional. Aquesta economista diferencia les activitats del *profit-seeking* —cercadors de beneficis— que feien que els mercats responguessin eficientment a les necessitats i preferències socials, ja que els empresaris obtenen beneficis en la mesura que són capaços d'aconseguir respostes més eficients. I d'altra banda, les activitats de *rent-seeking* —cercadors de rendes—, que busquen mantenir i consolidar posicions de privilegi. Si prenem com a exemple l'espectacle d'aquests dies, des del punt de vista del sector energètic, en què ningú no s'està preocupant realment de com el servei i la qualitat afecten el nostre teixit empresarial, el nostre teixit industrial o sectors importants com el turisme, descobrirem que realment hi ha aquesta diferència entre els cercadors d'oportunitats i els cercadors de rendes. Si el liberalisme vol dir el *profit-seeking*, benvingut sigui, perquè aquest està en la nostra línia política i fomenta l'economia productiva. Aquest és el liberalisme ben entès. Però, curiosament, aquests falsos profetes quan és l'hora de la veritat sempre acaben anant a buscar sectors regulats i prenent decisions polítiques i no decisions competitives. Malauradament, però, com dèiem, temem que a Catalunya i a l'Estat ens trobem amb un liberalisme mal entès, un liberalisme del *rent-seeking* enfundat en la disfressa de neoliberal.

Es pot considerar liberal qui basa la seva rendibilitat en l'explotació i preservació de mercats captius? Es pot considerar liberal qui basa la seva rendibilitat en els ajuts i concessions públiques? Temem que no, i aquest és un tema que hem de començar a enfocar. Massa sovint hem sentit discursos sobre la llibertat, sobre el liberalisme, sobre la lliure iniciativa, etc., però massa sovint hem vist com aquest discurs que ens ve de Madrid no compleix l'exemple, perquè s'està beneficiant de decisions polítiques, de decisions de les administracions, de tracte de favor que va en perjudici dels empresaris que treballen amb dues mans, en solitari, i que moltes vegades es veuen menyspreats per la mateixa Administració. D'aquesta manera, podem considerar que així com a l'Estat espanyol la majoria de la població és catòlica no practicant, entre els economistes i empresaris espanyols també hi ha molts liberals no practicants. Aquesta és una similitud que l'hem de començar a explicar, perquè és veritat que la majoria de la població espanyola és catòlica, però s'hi ha d'afegir no practicant. Doncs aquí tenim una dreta que s'anomena massa sovint liberal però, curiosament, tampoc no és practicant, perquè segurament l'únic que la preocupa són els seus interessos.

La creixent globalització dels mercats, doncs, és una gran oportunitat per a l'economia productiva catalana i per a aquest gran teixit de pimes i multinacionals de butxaca catalanes. L'empresari català ha de tenir clar que el seu mercat és el món, i que no es poden posar tots els ous a la cistella espanyola. El mercat espanyol és important per a nosaltres, encara representa el gran mercat, però hem de ser capaços d'ampliar encara més el nostre grau d'obertura, de manera que el nostre gran mercat sigui el món. Val la pena dir que l'economia espanyola és el dos per mil de l'economia mundial i, per tant, si ens conformem només amb l'economia espanyola, ens estem equivocant.

Un exemple d'això en el marc de la indústria cultural és el que deia un director de cinema com Ventura Pons, segurament un dels directors de cinema de Catalunya que es guanya millor la vida; per ser justos, que es guanya la vida. Ell depèn poc de les ajudes i de les subvencions. Ventura Pons deia que el gran error de molts directors de cinema, de molts productors catalans, és pensar que el mercat on

han d'anar a triomfar és el mercat espanyol, tot i que és cert que és un mercat molt important cinematogràficament, molt potent, que ha crescut molt en els últims anys. Però és un error perquè, curiosament, el món és molt més gran. Ell ha predicat amb l'exemple i ha aconseguit triomfar més enllà d'Espanya, com també ho ha fet Marc Recha, un altre director de cinema català. Els grans directors estan treballant a tot el món, no pensen només en el mercat espanyol, que és un mercat molt important, però el món és molt més gran.

En aquest sentit nosaltres creiem que no podem dependre només de la situació de l'economia espanyola, del mercat espanyol, perquè hem vist que té conjuncures polítiques complicades. Les hem vistes i les hem patides i, a més, no és quelcom nou, és una cosa que ens acompanya segle i mig. És evident, però, que des de Catalunya potser podem fer les coses millor i també en aquest sentit hem de ser autocrítics, però és un mercat que depèn de decisions polítiques que no afecten només la política. Ho hem pogut veure durant tot el que s'ha esdevingut amb el capítol de l'exemple gasista i energètic, on els polítics i opinadors d'aquest àmbit ja no sabem definir què és el millor que pot passar en aquests moments. Perquè ens trobem que una OPA, que es produeix en un marc de lliure mercat, amb condicions pactades, regulades i establertes, no es pot dur a terme per l'oposició d'un partit polític; la situació i l'exemple que s'ha donat arreu del món no és precisament edificant. I és perquè el mercat espanyol és captiu de les decisions polítiques i partidistes que van més enllà de la voluntat de productivitat i de competitivitat.

L'objectiu de l'empresa catalana, si realment vol ser més competitiva, hauria de ser que ens valorin pel que fem i no pel que som, i això només és possible sortint del mercat espanyol. Repeteixo. No hem de deixar el mercat espanyol de banda, però hem de ser capaços d'obrir-nos a nous mercats, i això només és possible si sortim del mercat espanyol.

A qui li interessa la lluita pel control del mercat captiu espanyol d'electricitat que s'ha pogut veure amb el serial de les OPA? Només interessa les empreses regu-

lades, però no la gran majoria d'empresaris del país, que l'únic que busquen és que se'ls garanteixi la qualitat dels serveis, del subministrament elèctric o del de telecomunicacions, i no els preocupa si la titularitat és alemanya o espanyola. Per a nosaltres, per a Esquerra, això també és liberalisme ben entès, ja que entenem que el que ens interessa del sector elèctric és que sigui competitiu, que hi hagi competència, com en el cas de les telecomunicacions. No en va, quan al govern nosaltres vam impulsar un operador neutre de telecomunicacions català, això va produir autèntiques friccions en el si del govern, perquè hi havia molta pressió perquè aquest operador no tirés endavant, i la prova és en el fet que, quan es va fer sortir Esquerra del Govern, aquest operador i tot el procés que s'havia engegat es va neutralitzar. És a dir, nosaltres creiem que la competència és necessària, és bàsica, i no podem ser captius de determinats grups que moltes vegades no responen ni a interessos competitius, responen a altres coses, però no precisament a interessos competitius. Només cal fer memòria de la despesa que va provocar Telefónica quan va intentar crear un grup de comunicació i es van invertir un munt de recursos que van donar com a resultat un grup de comunicació al servei d'un partit polític. No estem parlant d'això quan parlem d'economia productiva i de liberalisme ben entès.

Ens sobriarien quatre dits d'una mà per comptar quants partits posen en pràctica o han posat en pràctica aquesta filosofia a l'acció de govern. Perquè, en definitiva, aquesta és la separació, el que marca la diferència entre un partit de govern i un partit de poder, com deia a la introducció. Moltes vegades, a Esquerra se li ha volgut adjudicar la falta de capacitat per ser un partit de govern. Però un partit de govern és un partit que a vegades va a contracorrent; és a dir, que pren decisions a favor de la majoria, en aquest cas a favor de la majoria d'empresaris del país —petits, grans i mitjans. I s'ha d'anar a contracorrent senzillament perquè a vegades hi ha determinades situacions que no són precisament competitives, que no són precisament equitatives des del punt de vista de l'empresa.

Què fa un partit de poder? Doncs un partit de poder fa una altra cosa; és a dir, acaba pactant amb aquests grans grups monopolistes, acaba col·locant la seva

gent en aquests grans grups monopolistes i acaba no alterant les regles de joc amb què s'ha trobat. És possible que a primera instància això doni una sensació d'estabilitat, però a la llarga estem tenint un llast important per a l'economia i les oportunitats de la majoria. Això està passant al nostre país, això està passant a casa nostra. És evident que a nosaltres ens interessa que hi hagi grups catalans i en algun cas també participar en grups espanyols potents i ben posicionats en el món, és evident. Però el que no pot ser és que Catalunya sigui la base on fer negoci per acabar invertint en altres operacions que moltes vegades són més d'aventura política que no pas de rendibilitat econòmica o d'inversió econòmica.

Fa poc, en una d'aquestes trobades que fem a Esquerra, una persona que treballa en un casino de Catalunya em deia que com és possible que amb el joc de Catalunya —ara donarem una nova llicència de casinos—, amb els diners que s'obtenen de la ludopatia, no s'acabi reinvertint en fins socials o no s'acabi reinvertint en l'empresa catalana. I és que una part d'aquests beneficis, l'excés del joc, d'una activitat regulada que funciona per concessió —aquí no estem parlant de lliure mercat—, s'acaba revertint fora. Doncs això està passant en els sectors regulats, és a dir, amb el mercat captiu que tenen grups com Endesa o Fecsa a Catalunya. S'està produint una inversió fora en altres mercats que no respon precisament ni al mateix criteri, moltes vegades, dels accionistes, que veuen com algunes aventures poden acabar sortint malament. Ara estem en plena bogeria. Però tothom sap que això és fum, en un moment determinat les coses s'acabaran resituant, encara que de vegades no s'atén ni al mateix criteri dels accionistes.

Com deia, un partit de govern pren decisions a favor de les empreses, un partit de govern intenta crear un mercat, intenta que hi hagi competitivitat i que hi hagi millors condicions. Ens considerem, Esquerra, un partit de govern, però no pel fet de voler-ho ser, o perquè n'estiguem capacitats, que també ho hem demostrat al capdavant del Departament de Comerç, Consum i Turisme, sinó perquè fem política sense complexos, sense traves, a favor de la majoria de l'empresariat, dels emprenedors d'aquest país. El que representem, en definitiva, és la nostra base productiva. Alguna vegada algú va dir: «Esquerra és una pime». Doncs sí, si a algu-

na cosa s'assembla Esquerra és a una petita i mitjana empresa d'aquest país, que com sabem són diverses, flexibles, potents i imaginatives. Però, és clar, les pimes es troben a vegades amb els sectors regulats, i s'hi troben cara a cara, i aquest és un enfrontament que no desitjaríem, perquè a ningú no li agrada l'enfrontament. Esquerra representa la base productiva del país.

No em vull allargar més. Agraeixo molt la seva atenció, com saben és relativament fàcil parlar d'empresa i pimes catalanes de manera abstracta, però també saben que les realitats són molt diverses i que cada empresa és un món. Espero que aquesta jornada ajudi a posar aquesta diversitat sobre la taula i a enriquir una mica més el debat sobre la internacionalització de Catalunya.

I, per acabar, voldria sintetitzar molt ràpidament les idees força que nosaltres considerem bàsiques perquè aquest país pugui millorar el seu grau d'obertura exterior i millorar la seva situació en els mercats internacionals.

En primer lloc, necessitem que les empreses catalanes tinguin accés a les noves tecnologies. No pot ser que l'empresa catalana tingui aquesta dificultat, que la petita, mitjana i també a vegades la gran empresa catalana tingui aquesta dificultat per poder millorar i introduir processos tecnològics d'innovació a les empreses.

En segon lloc, necessitem i treballarem perquè hi hagi una plataforma logística, una plataforma de suport que eviti la burocràcia, perquè l'empresa catalana —petita, mitjana i gran— pugui exportar i pugui deslocalitzar-se pilotant el procés. La deslocalització a vegades pot ser necessària i a vegades no, però tenim el coneixement, tenim la capacitat creativa i tenim la capacitat que ens dóna valor i, a més, això ens pot ajudar a crear llocs de treball.

I, en tercer lloc, també treballarem per crear una política més eficient, fent una sola política d'externalització, una sola política d'internacionalització, concentrant en el Govern de la Generalitat els diferents àmbits, les diferents institucions, que en aquests moments estan fent aquesta política. I, sobretot, també traurem un

ús important de la nostra internacionalització, perquè un dels temes importants durant aquests darrers anys és el de la immigració, i som capaços que la nostra externalització treballi en els nostres àmbits dels països emissors de la nostra immigració, en països que en aquest moment ja formen part del nostre territori. És a dir, quan parlem del Marroc estem parlant ja de la nostra zona d'influència estratègica, per això a Tànger s'ha fet una operació de desembarcament important, per crear un focus de creixement. Aquest focus el va fer el COPCA quan va crear la plataforma d'atterratge, però també s'ha fet a altres àmbits de l'Administració, com al Departament de Benestar i Família, que ha fet un centre d'acollida de retorn de menors marroquins en aquell país. I també des de diferents àmbits s'han fet convenis de col·laboració, per exemple a Tànger, on existeix una oficina de contractació en origen perquè pugui venir gent especialitzada al nostre país. Són accions que afavoreixen la implantació de les nostres empreses, però que fan que el nostre país retingui el coneixement, la capacitat innovadora i, sobretot, que aquí conservem els llocs de treball, que és bàsic.

Finalment, vull fer una reflexió final sobre el que deia el professor Nueno. Ell deia una cosa important: «No us penseu que tot es pot deslocalitzar». En el nostre país tenim una base industrial sòlida; el que passa és que l'hem de posar al dia i protegir-la, perquè segurament d'aquí a uns anys tornaran a estar en vigor, tornaran a ser competitius, i no per això han de ser deslocalitzables, ni ara, ni més endavant. No pot ser que estiguin desapareixent els enginyers tèxtils, i si només fem que discutir sense posar-hi solució, desapareixeran definitivament. D'això se'n diu desertització industrial, i no és una novetat, ja ens ha passat en alguns subsectors.

Hem de mantenir la gent preparada, l'hem de motivar. És a dir, és veritat que a vegades s'han fet discursos catastrofistes sobre sectors com el tèxtil, però és un sector important i amb futur, no només pels 250.000 llocs de treball que ocupa, sinó perquè genera riquesa i afegeix coneixement. A més, en l'àmbit tèxtil som un país amb potencialitat i, per tant, hem de ser conscients que els hem de cuidar, els hem de donar facilitats, els hem de redimensionar, segurament, el volum perquè siguin més competitius. Al nostre país —i a l'Estat espanyol— hem assistit

a grans reconversions de sectors, com la de la mineria o la del metall però, curiosament, hi ha hagut sectors típicament catalans o del Mediterrani on aquesta reconversió s'ha fet a base de mercat lliure i salvatge. Per tant, en aquest sentit hem d'agafar aquests sectors mal anomenats madurs, perquè no són madurs sinó que són plenament vigents, i els hem de cuidar perquè són la nostra base d'internacionalització.

I aquí entra l'automoció, el sector dels béns d'equip, el tèxtil, el calçat —en menor mesura— o el moble, és a dir, diversos sectors del país. Som competitius en aquests sectors com ho podem ser en el químic o en la transformació agroalimentària, però vol dir que hem d'apostar-hi. No és possible que quan visitem empreses de transformació agroalimentària i preguntem d'on és la maquinària la resposta sigui majoritàriament «d'Itàlia». Itàlia s'ha especialitzat i nosaltres, no, mentre que nosaltres tenim base per poder-ho fer. Tenim base, coneixement i gent preparada, però aquesta gent preparada, si badem, ens desapareixerà, perquè, repeteixo, hi ha uns subsectors als quals s'ha col·locat l'etiqueta de madurs i podrien desaparèixer. Hem de fer un esforç, des de l'Administració, per procurar que la indústria continuï sent el futur del nostre país. La indústria, uns serveis eficients, un mercat de telecomunicacions i de l'energia competitius i oberts són les condicions *sine qua non* perquè l'Administració pugui afegir-hi el seu gra de sorra. Quin és aquest gra de sorra? Com ja hem dit, plantes d'atterratge, en aquests països, i capacitat perquè les microempreses i les multinacionals de butxaca puguin tenir capacitat d'exportació i d'internacionalització. Tot això és necessari perquè som un país industrial i ho hem de continuar sent, perquè és el nostre patró de creixement.

Finalment acabo, com he començat, afirmant que som una esquerra responsable, perquè creiem que si no hi ha un canvi de patró industrial les polítiques públiques se'n ressentiran. Si volem una bona escola pública, si volem unes bones prestacions sanitàries, si volem una política d'atenció a les persones dependents, etc., ho podem fer només si som capaços de crear un patró de creixement nou.

Nosaltres no som un país nòrdic, com s'ha dit moltes vegades, per culpa de la irresponsabilitat política que a vegades porta a fer proclames com ara que volem la inversió sanitària de Dinamarca i la inversió en educació de Suècia, etc., però això al final suma 140; és a dir, vist des de la nostra economia és un 140%. Per tant, necessitem un patró de creixement nou; jo he posat exemples com Finlàndia, Irlanda, Txèquia i Eslovàquia, que són països que han sigut capaços de pilotar la seva pròpia reconversió industrial. Però també cal fer una reflexió, perquè l'aigua és sempre al nostre molí, perquè és evident que sempre estem parlant de nacions petites. Són nacions on les decisions es prenen des d'àmbits que coneixen el terreny i nosaltres hem tingut exemples suficients sobre com volem aquesta política: o la decidim nosaltres i la marquem des de Catalunya o serà difícil que ens la marquin des de Madrid, perquè les necessitats i les prioritats són unes altres. Allí no existeix l'economia de l'oportunitat, sinó que hi ha una economia dirigista, de manera que són partidaris d'un altre model. La indústria els persegueix, però moltes vegades els ministeris de Madrid corren una mica més, i això ho hem pogut comprovar moltes vegades des del Grup Parlamentari d'Esquerra quan hem parlat de pressupostos, quan hem parlat d'innovació, quan hem parlat de deduccions o d'amortització dels beneficis; en definitiva, quan hem parlat d'elements que són consubstancials a la competitivitat de la nostra indústria, que és molt diversificada.

En resum, vull agrair-los la seva presència i deixar ben clar que Esquerra aposta per la internacionalització, perquè som un partit que tenim molt clar que l'economia competitiva ha d'anar davant de tot, perquè aquest país és un país d'oportunitats i crec que això és una de les situacions que en aquests moments molta gent a Catalunya veu que perilla; perilla el model d'oportunitats que ha tingut Catalunya. Som un país on, amb treball i esforç, tothom té una oportunitat. Però per fer això necessitem una atmosfera, un clima industrial, un clima productiu positiu. I, per tant, el nostre compromís és treballar en aquesta línia. Moltes gràcies.

TAULA RODONA

Núria Basi, presidenta de BASI S.A.

Antoni Olivella, director general d'INDO Internacional S.A.

Antoni Cañete, secretari general de PIMEC

Francesc Solé Parellada, director i promotor del programa Innova de la UPC

Simón Rosado, secretari d'Acció Sindical i Política Industrial de CCOO

Josep Huguet, exconseller de Comerç, Turisme i Consum

Moderada per **Ariadna Boada**, periodista de *La Vanguardia*

Ariadna Boada: Continuem aquesta jornada de treball d'avui, d'aquest diàleg per la internacionalització, amb una taula rodona en què volem que es tractin tots els temes que ja han anat sortint des d'òptiques diferents, tant les públiques com les privades. Abans de tot, però, m'agradaria presentar els ponents d'avui, començant per la senyora Núria Basi, presidenta de Basi, que és una empresa tèxtil que a més de tenir una marca pròpia, Armand Basi, també obté llicències a l'Estat espanyol per crear, fabricar i distribuir peces tèxtils, calçats i cinturons de la marca Lacoste. Basi ven a vint-i-dos països i exporta el 33% de les seves vendes i, a més a més, ara està preparant la seva entrada als mercats del sud-est asiàtic i vol potenciar la seva situació als Estats Units. Bon dia.

Núria Basi: Bon dia.

Ariadna Boada: També tenim amb nosaltres el senyor Antoni Olivella, director general d'INDO, que és la dotzena empresa al món del sector de l'òptica. Actualment les exportacions representen el 32% del volum total de les seves vendes, ja que ven a més de vuitanta països i, a més a més, fa quatre anys que va deixar de ser una empresa exportadora per ser una empresa amb una visió dual. Bon dia.

Antoni Olivella: Bon dia.

Ariadna Boada: També tenim amb nosaltres el senyor Josep Huguet, que és ex-conseller de Comerç, Turisme i Consum, i responsable de l'àrea d'estudis i estratègia de la Fundació Josep Irla. Bon dia.

Josep Huguet: Bon dia.

Ariadna Boada: També ens acompanya avui el senyor Francesc Solé Parellada, doctor i enginyer industrial. És director i promotor del programa Innova per a la creació d'empreses i la promoció de la cultura empresarial a la UPC. Actualment és al capdavant del programa Landing, que funciona amb el sistema de la triple hèlix: les universitats, l'Administració i les empreses. Aquest programa afavoreix que les petites empreses catalanes, principalment de base tecnològica, s'instal·lin en mercats exteriors, i permet alhora que altres empreses es puguin instal·lar a Catalunya. Bon dia.

Francesc Solé Parellada: Bon dia.

Ariadna Boada: També tenim amb nosaltres el senyor Antonio Cañete, secretari general de PIMEC. Fins ara ha estat director general de COFME, que és un consorci de fabricants de material elèctric que té com a principal finalitat la internacionalització de les nou empreses que en són membres. En aquests moments estan preparant la primera àrea d'atterratge a Romania. Bon dia.

Antonio Cañete: Bon dia.

Ariadna Boada: Per acabar, presentem el senyor Simón Rosado, que és secretari d'Acció Sindical i Política Industrial de CCOO. Bon dia.

Simon Rosado: Hola, bon dia.

Ariadna Boada: Bé, doncs, comencem aquesta taula rodona. A mi m'agradaria anar una mica enrere i recordar breument les paraules del professor Nueno, que ens ha plantejat la pregunta següent: ara mateix, on posarien una planta industrial? Què en pensen els membres de la taula que representen l'empresa privada? Quina és la zona del món que actualment resulta més rendible per al seu negoci?

Antoni Olivella: Nosaltres creiem que l'oportunitat de la internacionalització, avui, comporta abordar aquesta necessitat de diluir la nostra concentració de risc que havíem tingut durant tota la història de la companyia, fins a l'any 2000-2001, en un país com Espanya. Aquesta concentració de negoci, sent líders d'un mercat, necessitava tenir una visió molt diferent, però per abordar una internacionalització important a l'exterior primer cal tenir producte i competitivitat.

A casa nostra fabricàvem tot el que veníem al món, en aquell moment com a exportació tradicional, com a producte complementari per fomentar economies d'escala, però no comportava un veritable valor estratègic per a la companyia, feia que la companyia no fos veritablement competitiva, ni pel producte en si mateix ni pel cost. En conseqüència, vam buscar mercats internacionals on poder produir i vam començar pel Marroc, tot i que si anem una mica endarrere les nostres primeres deslocalitzacions van ser a Tortosa i a Saragossa, on anàvem a buscar aquells salaris una mica més atractius amb una certa proximitat. Però això no era suficient, calia anar més enllà i amb el Marroc estem satisfets. Tot i que nosaltres tenim un avantatge, i és que el nostre producte és fàcilment transportable i l'impacte del transport és relativament petit; per això, avui, la nostra decisió és centrar-nos en països de l'extrem Orient amb fàbriques a la Xina i Tailàndia, on encara hi ha diferències importants de cost de mà d'obra, tot i que més endavant ja en parlarem, de si es mantenen.

Ariadna Boada: Senyora Basi.

Núria Basi: Nosaltres estem condicionats per la idiosincràsia del nostre producte, que és tèxtil, i com a tal varia molt. Perquè no és un producte exactament igual durant totes les campanyes —fruit de l'efecte moda—, i tot i que potser a qui no està ficat en el tema li sembla indiferent, això es tradueix en la necessitat de tenir maquinària i estructures molt diferents depenent d'allò que has de fer. Com a conseqüència del tipus de producte que fabriquem, el millor per a nosaltres és tenir una agilitat de fabricació del producte molt gran; per això, fins ara, estem fabricant molt a Espanya i no ens estem plantejant gaire implantar-nos com a fabricacions externes, excepte per a algunes famílies molt concretes de producte que sí que podem fer venir d'altres països. Però difícilment ens podem concentrar en un sol país, perquè també les tendències van canviant.

Poso un exemple perquè entengueu què vull dir. Si volem fer uns vestits que porten molta pedreria i molta incrustació, doncs l'Índia podria ser un bon lloc per fer aquest tipus de producte, i nosaltres el que fem és que aquesta pedreria ens la facin allà però, en canvi, la confecció de tot el vestit la fem aquí. D'aquesta manera intentem aprofitar les experiències i les coses més característiques de cada lloc, i així evitem intentar fer quelcom en un país on no hi ha una infraestructura ben preparada per fer aquest tipus de producte i on, per tant, no sortiria amb la qualitat que nosaltres necessitem. Breument, aquesta és la nostra política, segons la qual per agilitat/qualitat encara fabriquem un 80-85% de tota la nostra producció —tant de Lacoste com d'Armand Basi— a Espanya i Portugal.

Ariadna Boada: Senyor Cañete, d'acord amb la seva experiència, on posaria vostè una planta de producció?

Antoni Cañete: Si jo hagués d'escollir on col·locar una planta de producció tindria problemes per respondre ràpidament, ja que considero que cal valorar molts paràmetres —de competitivitat, de mercat, de cost de mà d'obra, etc.— abans de determinar un lloc en exclusiu. Avui dia hi ha més de 190 països al món, i possi-

blement podríem trobar diverses respostes, depenent d'allò que busquis, perquè si has d'establir una planta en funció de la imputació que tens a la mà d'obra en el teu producte, has de buscar un lloc on d'alguna manera el cost sigui més baix; si ho has de fer buscant la possibilitat real de poder vendre el teu producte, has de buscar un lloc on hi hagi el mercat més potent, etc.

M'agradaria fer una reflexió sobre això, tenint en compte que jo avui parlo en dues condicions, en la de secretari general de PIMEC, com a agent social que representem totes les petites i mitjanes empreses de Catalunya —que no hem d'oblidar que és el 99,8% de les empreses que tenim al nostre país—, però, a més a més, com molt bé indicàveu a la presentació, en la de director gerent d'un grup de nou empreses, petites i mitjanes, precisament, que van generar una aliança empresarial, per poder enfrontar-nos al famós i usat terme de la globalització. Com deia, les petites i mitjanes empreses hem tingut una quota de mercat i un lideratge molt important, però en el moment en què s'ha obert el mercat com a conseqüència de la globalització ens hem trobat que, en aquell mercat on nosaltres tenim col·locats els nostres productes i ens surten els nostres comptes d'explotació, és fàcil que vinguin sobretot empreses exteriors, normalment multinacionals, i absorbeixin part de la quota de mercat que tenim. Aquesta absorció de quotes significa que si no actuem des d'un punt de vista estratègic, com anteriorment ha explicat el senyor Puigcercós, ens veurem obligats a tancar. Per tant, hem de tenir una política estratègica que ens permeti implantar-nos internacionalment, i això només es pot fer analitzant d'una manera molt detallada quina és la nostra situació com a empresa i veure on cal que ens implantem.

L'any 1998 vam veure que les pimes havien de créixer en el seu mercat, sense confondre exportació amb internacionalització —que és estar presents en els mercats exteriors—, per això aquestes petites i mitjanes empreses familiars van constituir una societat propietat de totes i cada una de les empreses. Les empreses que formaven aquesta societat no eren competència i tenien una homogeneïtat en els seus perfils o *targets*, i la sinergia i les estratègies conjuntes van permetre a aquestes empreses tenir presència en mercats exteriors, muntant de-

legacions comercials a la Xina, a Singapur —per portar tot el sud-est asiàtic: Singapur, les Filipines, Tailàndia, Indonèsia, etc.—, a Dubai —per portar tots els països del GCC: Oman, Qatar, Bahrain—, a Alemanya, a Mèxic, etc. Aquesta situació els ha permès que el risc que tenen les petites i mitjanes empreses en qualsevol procés d'internacionalització sigui minimitzat gràcies al fet d'haver-lo compartit, i a més a més els ha donat la possibilitat d'assolir aquesta diversitat, que de manera individual hauria sigut absolutament impossible. Per tant, l'aliança empresarial és una estratègia fonamental per poder conquerir un procés d'internacionalització i per poder aprofitar la situació que es dona actualment.

Antoni Olivella: Cal tenir en compte, però, que al nostre país, fins i tot des de primària i secundària, es forma amb una visibilitat sempre local, molt propera, i hem d'intentar que això canviï, que la joventut tingui ganes d'assolir i de buscar aquest repte de creixement a l'exterior. Perquè només transmetent aquesta cultura, aquesta ambició, serem capaços d'estar molt més a prop de l'exterior. Ara bé, hi ha molta feina per fer, només cal mirar els exemples que posava el senyor Nueno sobre els xinesos i les xineses que han estat en aquelles escoles, tot i que hi ha escoles que són números u mundials i que fan molt bona feina —com aquests últims dies hem sentit a dir, però no en direm els noms, perquè com diu el senyor Nueno no hem de parlar de la competència. Quan estem just abans d'entrar a l'empresa ens trobem en un altre nivell de teixit, de cultura, i necessitem l'educació més bàsica, començant pels idiomes, perquè avui costa trobar gent amb idiomes a Catalunya que siguin prou capaços per anar a fora.

Ariadna Boada: Aprofitant que estem parlant d'aquesta situació, ens podria fer cinc cèntims de com INDO va passar de ser una empresa exportadora a ser més global? Com es fa això?

Antoni Olivella: És just que digui que l'ajut del COPCA ha sigut molt important, he de dir que nosaltres hem tingut una relació excepcional amb el COPCA. Malgrat que som una empresa gran —no deixem de ser gairebé 1.900 empleats i facturarem entorn de 150 milions d'euros, etc.—, nosaltres vam veure que el COPCA ens

podia ajudar, i ho ha fet, efectivament, amb un programa que es diu MEI. I també mitjançant una ajuda intel·lectual basada en la discussió sobre com podíem donar la volta a aquesta visió només exportadora com a complement i aconseguir que la companyia tingués una visió global, integrada en el si de la companyia.

Aleshores vam fer un programa que es deia Indorització. Aquest programa va passar per uns eixos d'anàlisi, el primer dels quals va ser analitzar per què era necessària la internacionalització d'INDO. En segon lloc, calia analitzar quins eren els obstacles que teníem per davant i que calia superar. I en tercer i darrer lloc, s'havia d'analitzar quines eren les nostres oportunitats per superar els obstacles, quines eren les mesures que podíem prendre. Després de realitzar totes aquestes passes, va sortir un camí de treball amb tota una sèrie d'eixos que van transformar una empresa que tenia dues empreses petites a l'exterior i que realment no aportaven valor a la companyia en una empresa que al cap de quatre anys ja en té vuit a l'exterior, i ha comprat sis empreses fora. Gràcies a això hem passat d'un 12-13% d'exportacions a una venda a l'exterior que avui representa el 32-33%, i en tres anys esperem arribar al 45-50% a través de més compres, que podríem anomenar corporatives, i amb el creixement orgànic que es produirà amb la base que ja tenim.

Ariadna Boada: Recordem que avui també tenim amb nosaltres el senyor Simón Rosado, de CCOO. Parlant de globalització, com afecta la política de les companyies? Perquè no deu ser fàcil.

Simón Rosado: Jo penso que una de les primeres coses que hem de fer, també els sindicats, és desdramatitzar les deslocalitzacions. Sé que això que dic segurament és una mica polèmic, però no tinc cap problema per dir-ho, ho dic tant aquí com en les assemblees amb els treballadors. És a dir, el desenvolupament econòmic i històric s'ha produït en un procés d'adjudicació de les empreses en l'àmbit internacional i, per tant, si no haguessin existit les deslocalitzacions, Catalunya no seria el que és en el desenvolupament industrial, en bona part. Té la seva pròpia solidesa, evidentment, i l'atracció era per una solidesa industrial, però

el creixement ha estat gràcies a això, de manera que hem de desdramatitzar i buscar les oportunitats, que en té, i intentar minimitzar, pal·liar al màxim, els factors més negatius.

Avui dia tenim prou instruments d'anàlisi per saber que empreses, que subsectors —jo no parlo mai de sectors sencers, perquè considero que és un error que ha condemnat a un procés de crisi contínua diversos casos, com el del tèxtil—, a causa del seu nivell de desenvolupament no tenen un producte propi, o tenen un producte molt esgotat, o no tenen innovació, o no tenen valor afegit en el producte, etc. Per tant, sabem que hi ha empreses que es poden o bé esgotar i tancar, o bé deslocalitzar. Per això proposo que planifiquem i ens anticipem a aquests fets i fem un trànsit —com deia el professor Pedro Nueno—, fem un pont per transportar aquestes persones a altres activitats industrials o de serveis. Així, amb plans de treball actius i amb formació, ens anticiparem per minimitzar i desdramatitzar aquesta situació. Així, doncs, si sabem el que hem de potenciar i desenvolupar en el futur, evidentment preparem la gent sense crear aquesta situació dramàtica que es produeix quan una empresa se'n va. D'altra banda, la deslocalització ha de ser un factor d'internacionalització de les empreses, i cal aprofitar les oportunitats que presenta.

Abans, en el transcurs del debat, es feia una pregunta sobre on col·locaríem una empresa si fóssim empresaris. Jo, evidentment, la col·locaria on hi hagués més oportunitats. Però, tot i no oblidar que és una empresa i no una ONG, tindria en compte aquells països emissors d'immigració a Catalunya, perquè és important desenvolupar processos econòmics que també permetin canalitzar a curt termini els fluxos migratoris. En conseqüència, cal tenir aquesta visió de futur envers tota la zona del nord d'Àfrica, tota la zona del Mediterrani, tot el Magreb, i crear feina allà. Perquè l'any 2010 a la zona de l'Euromediterrània hi haurà gairebé 17 milions de persones joves per treballar, a les quals caldrà proporcionar expectatives laborals de futur al seu propi país o si no el problema encara s'aguditzarà més. Això vol dir que s'ha d'actuar com una ONG? No, jo crec que l'oportunitat és important i cal saber aprofitar-la perquè la inversió que es faci allà sigui rentable en el futur.

Ariadna Boada: Per què als catalans encara ens costa anar a fora? Per què ens costa sortir de Catalunya per feina?

Simón Rosado: Amb referència a la sortida del país al món, jo penso que de l'Estat espanyol és Catalunya d'on més s'està sortint a fora, amb diferència. Puigcercós deia algunes coses força interessants sobre la necessitat de generar una dinàmica pròpia, però fins fa quatre dies, i no perquè Josep Huguet sigui aquí, ningú no havia mostrat aquest interès, no teníem una estratègia d'internacionalització; si aquesta estratègia s'hagués fet fa deu o dotze anys, ara hauríem fet un salt espectacular, no en tinc cap dubte. Com que no ha estat així, la gent ha anat a internacionalitzar-se jugant-se la vida, arriscant-se a ficar-se en grans embolics, és a dir, molts empresaris han estat aventurers que s'han ficat en situacions complicades, d'on uns han sortit i d'altres, no. Però si aquesta valentia s'acompanya i es planifica, evidentment el salt pot ser molt important en els pròxims anys. En qualsevol cas, aquest és un dels dèficits que tenim, per exemple, en l'economia.

Ariadna Boada: Falta, potser, capacitat emprenedora en aquest aspecte? O al contrari?

Núria Basi: Jo crec que capacitat emprenedora n'hi ha, però no n'hi ha prou, cal tenir el producte, el nínxol de mercat, les condicions econòmiques, i s'ha d'arriscar. I, a més a més, cal que totes aquestes circumstàncies es donin al mateix moment i no totes les empreses es troben sempre en condicions d'afrontar aquest repte, per més que aquest risc pugui aportar molt o sigui una necessitat, com també es deia aquest matí. Però hi ha alternatives. Per exemple, nosaltres, com deia, no estem implantats en fàbriques però sí que tenim *showrooms* de venda; d'aquesta manera a vegades també ens refiem de gent dels països on anem, especialment quan estem parlant de països de fora de la Unió Europea, com ara Rússia, com ara els Emirats Àrabs, etc. En aquests països nosaltres el que fem és refiar-nos molt en la gent d'allí per ajudar-nos a conèixer el país, ja que nombrosos problemes que ha tingut molta gent han estat producte de la desconexença, perquè la forma d'operar és diferent.

Ariadna Boada: I quan us trobeu aquests problemes a quins mitjans recorreu? Amb quines barreres us trobàveu?

Núria Basi: Un exemple d'aquests problemes que ens podem trobar és l'idioma en països com Rússia. Nosaltres a Rússia estem creixent molt —hi hem obert diverses botigues— però tenim un problema gravíssim amb l'idioma, perquè a Rússia pràcticament ningú no parla anglès. Però també hi tenim altres problemes, com és el cas dels programes informàtics, que no hi ha manera que funcionin, perquè tot el que tenen allà és pirata; així, encara que portis tots els sistemes oficials, no funcionen. Conseqüentment, has d'intensificar l'enginy i crear programes especials que et permetin rebre totes les informacions de vendes. S'ha de ser molt flexible, i has d'estar disposat a ser-ho. Ara bé, a poc a poc, aquests països es van desenvolupant i van millorant. Per tot això també necessitem tenir gent nostra allà, però és difícil trobar gent que s'hi instal·li, ens costa molt trobar gent experimentada.

Ariadna Boada: Així, aquesta és la pregunta, oi? És a dir, encara ens costa marxar?

Núria Basi: Qui vol marxar és gent jove que acaba de finalitzar els estudis però, tot i que hi tinc confiança absoluta perquè surt molt ben preparada, no els pots donar aquesta responsabilitat d'anar a aquests països i muntar tota l'estructura. I a la gent que està més establerta els costa una mica.

Antoni Olivella: Un dels reptes amb què ens trobem i que hem de superar és l'expatriació a partir d'Espanya, a partir de Catalunya, perquè a l'Estat espanyol es viu molt bé i anar fora és un sacrifici, i això és una realitat.

Núria Basi: En canvi, al revés no hi ha cap problema, els altres països no tenen cap problema a expatriar treballadors a l'Estat espanyol, tothom vol venir.

Antoni Olivella: Exacte. Aquest fet el notem a les nostres empreses. Trobar gent que estigui disposada a pilotar una nova empresa a l'exterior o fer el sacrifici

—perquè no deixa de ser un gran sacrifici, fer viatges de dues, tres o quatre setmanes arreu del món, estar-se aquí quinze dies, tornar a sortir, etc.— no és fàcil, perquè es viu tan bé a Catalunya que és molt difícil que la gent accepti aquest esforç. Per tant, què significa? Que hem de pagar més, de manera que la nostra expatriació és cara.

En posaré un exemple. Nosaltres teníem tres directius espanyols a la Xina —teníem, perquè actualment ja només n'hi tenim dos—, que ens costaven igual que els vuitanta empleats xinesos que treballaven a la fàbrica. En el moment en què en vam reduir un perquè ja no era necessari, vam reduir una sisena part del cost de personal de tota la companyia xinesa. Davant aquestes xifres vull que quedi clar que som responsables socialment; és a dir, que no ens hem sumat a l'esclavisme a distància que es practica arreu del món en la fabricació de molts productes que adquirim diàriament, productes que es fabriquen en condicions que podríem equiparar a l'esclavisme, en condicions inhumanes, ja que no s'estan complint cap dels requisits de protecció a les persones, com la prevenció de riscos laborals. Per exemple, només a Espanya hem rebut aquest any vint-i-tres milions d'ulleres de sol d'un cost mitjà de 92 cèntims d'euro, és a dir, menys que un cafè. Unes ulleres de sol que costen menys que un cafè només es poden produir en unes condicions laborals que en molts casos no són correctes.

La internacionalització també inclou una aplicació d'una política social adequada, tot i que el nostre benefici se'n ressenti. Nosaltres, per exemple, no treballem amb aquestes condicions de 3.500 hores l'any de treball, sinó que a la nostra empresa en treballem 2.400, que són moltes més que les 1.700 que tenim a Espanya, però perquè fan menys dies de vacances —ells només fan quaranta hores a la setmana. Els nostres treballadors, per tant, fan quaranta hores, no setanta, com moltes empreses que produeixen productes que adquirim tots regularment. Això no pot ser, perquè ja hi ha uns beneficis substancials que poden donar l'oportunitat de fabricar allà competitivament i, per tant, no hi ha cap excusa per no produir amb unes condicions humanes i socials com cal. Per això moltes empreses, crec que principalment les importants, estem firmant l'anomenat Global Compact, que és

aquest protocol de les Nacions Unides que intenta salvaguardar uns estàndards que protegeixin les persones de forma correcta, a més de proteccions mediam-bientals, etc.

Antoni Cañete: Pel que fa al tema de l'expatriació de professionals, si és difícil per a una empresa com INDO, que té 1.900 treballadors, és un drama per a les petites i mitjanes empresa, per la falta de personal que sovint tenen i per la dificultat cultural que tenim al nostre país que la gent faci una aventura internacional dins una empresa, com molt bé comentaven abans. Però també ens falten eines que facilitin això per part de l'Administració: no tenim cap mecanisme d'ajuda a l'expatriació de professionals que entren o podrien entrar en un procés d'internacionalització. Aquesta és una dificultat que en altres països molt propers al nostre no es troba, com a França, perquè existeix legislatura absolutament específica en l'àmbit de la internacionalització i ajuden a l'externacionalització dels seus professionals. Cal tenir en compte que una gran empresa té uns mecanismes i unes capacitats financeres que li permeten afrontar un procés d'externacionalització o d'internacionalització amb menys risc. En canvi, una empresa petita o mitjana quan fa un procés d'internacionalització pot sortir-li bé i millorar la seva posició, però s'arrisca que no li surti bé i hagi de tancar.

Sovint recordem a les empreses la importància d'internacionalitzar-se —això ho hem dit durant molts anys i ho continuarem dient—, però no els diem com poden fer-ho. El risc que han d'enfrontar és molt important, per això és tan necessari ajudar-les, i ho hem de fer amb totes les garanties, de manera que hem de treballar tots plegats —empreses, agents socials i Administració— per intentar que quan s'iniciï qualsevol tipus de procés existeixin els mecanismes per poder dur-lo a terme. No tinc res a dir del que s'ha canviat en aquesta legislatura sobre les ajudes que tenen les empreses per als processos d'internacionalització ni sobre el 25% de desgravació d'activitats de promoció, que queden absolutament esmorteïdes en aquest canvi fiscal que s'ha produït. Tal com es deia abans, cal crear polítiques que incentivin, no que facin subsidiarietat a les empreses, sinó que incentivin el fet de la internacionalització.

Un aspecte clau que cal tenir en compte és que qualsevol empresa que vulgui fer qualsevol procés de creixement en l'àmbit local del mateix país munta una delegació, i la seva quota d'èxit és molt elevada en un espai de temps curt. Un procés d'internacionalització, en canvi, requereix processos de maduresa molt amplis i, per tant, o hi ha ajudes perquè aquestes empreses estiguin situades en aquests àmbits i en aquestes experiències o el final de l'experiència pot ser molt negatiu, perquè la corba de mortalitat de les experiències fallides en l'àmbit de la internacionalització per part de les empreses és molt gran.

Ariadna Boada: A mi m'agradaria preguntar al senyor Solé Parellada, que és al capdavant del programa Landing, si les empreses noves i d'alt contingut tecnològic també es troben amb aquests problemes d'expatriació.

Francesc Solé Parellada: Crec que tothom ha de tenir un objectiu a la vida, i les universitats no n'han de ser una excepció i s'han de plantejar objectius com la valoració de la investigació; és a dir, aquells que treballen a les universitats, a més de crear coneixement i fer publicacions, han de traslladar el que fan a la societat, que és l'objectiu del programa Innova i dels programes de valoració de la recerca de les universitats catalanes. Nosaltres, amb el programa Innova, n'hem creat un total de 300 al conjunt de les universitats, de les quals 165 són de la Politècnica, lògicament, perquè són fruit de la investigació. La investigació és global, la bona investigació és aquella que requereix publicar a les revistes contra la competència, que és tremenda, de manera que l'experiment i la reflexió que se n'esdevingui han d'anar molt lluny perquè allò sigui realment publicable. El fruit d'aquestes publicacions, quan s'intenta traslladar a patents o empreses, dóna lloc a uns tipus d'empreses molt singulars, que tenen un mercat global, que tenen mercats molt estrets, i moltes necessiten entorns molt rics. Per exemple, no és una casualitat que a Boston o a Palo Alto sorgeixin aquestes empreses amb molta més intensitat, ja que a la qualitat de les universitats s'ha de sumar que els mercats solen ser molt amples, molt diversos, molt específics; són mercats de proveïdors i creadors de demanda molt sofisticada, de manera que allà les empreses viuen molt bé.

Per tant, nosaltres ens hem vist obligats a crear el programa Landing, perquè aquestes empreses poguessin créixer i no es morissin, tot i que els àmbits de creixement són molt mundials, són molt globals. Això ho vam fer precisament amb La Salle, amb en Josep Piqué, i vam anar a parlar amb en Josep Huguet, que ens va escoltar, cosa que ja és un gran mèrit, i creiem que a més ens va entendre. I, efectivament, ens va ajudar, i el seu ajut i el del 22@ han estat els més importants i definitius que ha tingut el programa Landing.

El programa Landing és un programa que intenta pactar amb un òrgan de desenvolupament, amb una unitat de desenvolupament d'un altre país, i establir-hi una relació de reciprocitat. Nosaltres a les petites i mitjanes empreses de base tecnològica, sorgides de les universitats d'aquests països, els donem una plataforma d'aterratge —en termes de local— perquè facin un estudi d'implantació. És a dir, els donem residència, els proporcionem assessoria, els posem una persona, etc. i, a canvi, recíprocament, ens donen a nosaltres el mateix en aquell país. Això ho fem així perquè el nostre mercat és molt específic i requereix mesures de tipus molt específic. Jo parlaré de dues classes d'empreses: les que no poden viure aquí —només poden estar a prop de la generació de coneixement i dels proveïdors de coneixement, i dels mercats financers i de subcontractació molt rics— i les empreses que tenen pocs clients i els han d'anar a buscar on es troben —han de muntar delegacions on es troben els tipus específics de clientela.

Com veuen, aquest és un repte molt difícil i extremadament car per a la universitat. Però creiem que el més important és creure que nosaltres som la punta d'espasa dels nous sectors, sectors d'altres tecnologies que també faran canviar la universitat, i actuar en conseqüència. També aniran proporcionant llocs de treball de nivell, ja que en tenim la prova en la pròpia experiència: hem creat uns 2.000 llocs de treball, dels quals el 70% són titulats superiors.

Ariadna Boada: Abans, el senyor Puigcercós ha parlat d'un concepte interessant, el mercat interior. Ha desaparegut el mercat interior? Hem de parlar de mercat europeu global?

Núria Basi: Jo crec que es pot parlar de tot, és a dir, del mercat interior, centrat en el que és Espanya, però evidentment el mercat europeu és molt important per a nosaltres, com ho són altres mercats. Nosaltres anem obrint mercats nous i consolidant els anteriors, i així fem que la marca sigui forta, perquè el nostre producte va lligat a una marca, i si la marca és forta, cada cop que s'enforteix i és més notòria en un nou país, és més fàcil entrar en un altre. Podríem dir que la forma que anem seguint és la de l'escala.

Nosaltres, a més a més, tenim un avantatge: el nostre país té molt turisme, i el fet que la marca sigui forta al nostre país ens ajuda a fer tot el desenvolupament en altres, perquè moltes peces de roba que nosaltres venem aquí surten i com a resultat obtenim el que podríem anomenar exportació submergida. En el nostre cas, un 30-40% del que venem a Espanya surt fora, perquè ho venem en zones o ciutats molt turístiques. Aquest factor després ens ajuda a poder vendre més en aquests països de destí, per tant, jo crec que tot és important.

Josep Huguet: Per començar, vull reprendre la distinció en dos models que ha fet Joan Puigcercós en la seva intervenció: un és un model d'internacionalització favorable als sectors regulats o monopolis, i l'altre és un model més liberal i que pensa en la petita i mitjana empresa. El primer és el que s'ha dut a terme des de l'Estat amb polítiques econòmiques realitzades durant els anys noranta, principalment, que tenien per objectiu la «neoconquesta» de l'Amèrica del Sud. Però aquest objectiu no corresponia a les necessitats de l'estructura empresarial catalana, que, des de sempre, ha estat especialitzada en la venda al mercat europeu —exportem un 80% a Europa—, perquè a nosaltres ens interessa i convé el segon model. Per sort comencem a moure'ns i a tenir en compte que Europa continua creixent, per això hem posat una planta productiva a Romania, que és a punt d'entrar a la Unió Europea juntament amb Bulgària. No ens podem enganyar, Romania és un lloc d'emissió d'emigrants, però penseu que això està molt reflexionat, perquè Romania és un lloc interessant per produir a la perifèria del mercat europeu, tot i que també perquè a curt termini serà una zona de recepció d'immigració. Dins aquesta dinàmica també podem tenir en compte el Marroc i tot el

nord d'Àfrica, perquè després de créixer cap a l'est, Europa haurà de créixer cap al nord de l'Àfrica, serà inevitable, i segurament, sa.

Ariadna Boada: Quins avantatges hi ha en aquella zona?

Josep Huguet: La mà d'obra, però depèn de quin tipus d'indústria parlem; no es pot deixar de banda aquest factor perquè depenent del tipus d'indústria que hi localitzis pots tenir problemes. Per exemple, a Polònia i a Txèquia estem implantant empreses subministradores d'automoció, mentre que al Marroc podem trobar fabricació d'ulleres amb empreses com INDO i el sector tèxtil amb empreses com Pulligan. Hem de pensar en la gran oportunitat que comporta el Marroc, on podríem instal·lar indústries que responguessin davant determinades puntes de demanda quan els trens, l'aeroport i el port de Tànger funcionin —seguint l'exemple d'Itàlia amb Romania, que la tenen a sis hores.

Ariadna Boada: I, a més a més, per a aquests països representen uns beneficis que normalment no s'expliquen, no?

Josep Huguet: No.

Antoni Olivella: A mi m'agradaria puntualitzar una cosa. És veritat que nosaltres estem molt satisfets amb el Marroc, l'únic problema és que el Marroc és molt més lluny que la Xina.

Josep Huguet: És clar.

Antoni Olivella: Molt més lluny. La Xina és molt més a prop que el Marroc, ja que tenim un avió diari a la Xina, mentre que per anar a Tànger, Air-Marroc fa dos vols setmanals a Barcelona i potser en fa quatre o cinc a Madrid. I si aquest viatge no es vol fer en avió sinó en vaixell, imagineu què passa quan és l'època d'anar d'Algesires a Tànger en vaixell, o anar a passar la frontera de Ceuta, és horrorós. Nosaltres estem reconvertint el Marroc perquè estem deixant de fer producció

massiva per convertir-la en un servei a la peça, on fan les graduacions per als consumidors espanyols i els òptics ho munten a les ulleres. D'aquesta manera volem reconvertir aquella fàbrica en un laboratori de talla i de proximitat, i així substituir el que estan fent fins ara, amb uns costos interessants i amb un altíssim grau d'ocupació en aquell país. Perquè el nostre gran problema és com podem resoldre aquesta dificultat que tenim de llunyania real respecte al nostre país, al qual estem buscant solucions. Les duanes han de canviar, ho hem d'equiparar com en el cas del mercat del peix, perquè el peix caduca, de manera que si no el poden transportar ràpid han de tenir una línia verda perquè el puguin exportar, ja que si no se'ls podreix al port. És a dir, han d'anar ràpids o es queden sense producte per transportar, i nosaltres estem treballant perquè volem que ens assimilïn al peix, d'aquesta manera donaríem rapidesa. Aquesta és la imaginació que hem de tenir per buscar solucions logístiques als problemes que hi ha. En certa manera és un altre tipus d'innovació.

Ariadna Boada: D'això se'n diu innovació.

Antoni Olivella: En certa manera és un altre tipus d'innovació. Jo també faria referència a una cosa important pel que fa a l'àmbit de les persones, a les quals s'ha de fer incorporar el concepte de globalització a la sang i per això hem de barrejar gent de fora a la companyia. Una empresa com la nostra, que té la possibilitat de fer-ho, té quaranta persones —d'un total de 350 que tenim en plantilla a la central— que són de fora d'Espanya. Són persones internacionals que ens porten una cultura diferent i que veuen les coses d'una manera diferent i, a més, fem programes de formació, en què el senyor Solé i Parellada ha participat alguna vegada. També el senyor Simón Rosado, per casualitat, ha participat en un debat sindical davant de tot l'equip directiu. A més a més, fem programes d'informació, com per exemple un sobre islamisme i integració amb Mohammed Chaib, perquè la gent entengui que les cultures són diferents, ja que a vegades ens pensem que tot el món ha de ser una rèplica del que som nosaltres, i no. Hem d'aprendre a tenir una actitud i una forma de veure les coses molt diferents de les que tenim ara.

Ariadna Boada: I una pime pot fer front a tot això que explicàveu vosaltres?

Antoni Olivella: Pel que fa a les pimes crec que també poden fer tot això, des d'un punt de vista organitzatiu, des d'un punt de vista de concentració, com abans ha comentat el senyor Cañete. És a dir, aquesta és l'oportunitat de l'empresa petita, que sempre tindrà grans dificultats per poder organitzar esdeveniments com aquest que estic dient, però tenen uns altres mecanismes associatius que els donen l'oportunitat d'arribar a aquests mercats amb una potència extraordinària.

Ariadna Boada: Senyor Cañete.

Antoni Cañete: Insisteixo en la importància que possiblement les pimes hagin de rebre uns tipus de mecanismes diferents dels de la gran empresa, com dèiem abans. Per això m'agradaria comentar, aprofitant que és aquí el senyor Huguet, que a la seva etapa de conseller insistia en la necessitat de poder tenir una estratègia en l'àmbit de la internacionalització, com també s'ha dit durant aquest matí comentant els casos coneguts i fàcils de tenir com a referència d'Irlanda o Finlàndia —entre altres—, sobre la posada en marxa de les plataformes d'aterratge en aquesta darrera etapa —estem a punt d'inaugurar la primera àrea d'aterratge de Catalunya a Romania. En les plataformes d'aterratge hem tingut la col·laboració de l'Administració, en aquest cas del COPCA, amb un projecte molt ben dirigit i molt ben ubicat dins el marc on les empreses van acompanyades per poder fer aquest procés d'internacionalització, amb una implicació dels agents socials —en aquest cas de PIMEC.

Però allò que em sembla absolutament important és el fet que fins ara hem arribat una mica tard a tots els processos d'internacionalització. Avui parlàvem de la darrera ampliació de la Unió Europea amb deu països, on també hem arribat tard, perquè quan hem anat a Polònia ja hi havien arribat els alemanys; quan hem anat d'alguna manera a Eslovàquia ja hi havien arribat els italians, etc. Sempre ens passa el mateix, quan d'alguna manera despertem per fer una acció en aquest

àmbit, el que ens hi trobem és que la mà d'obra ja té un cost determinat i hi ha un cost en la instal·lació en aquell país, ja hi ha una ubicació i un posicionament de les primeres marques, etc.

Però una experiència que està sent positiva és la de Romania, que, com hem dit abans, podem mirar-la de dues maneres, com una possibilitat i també com una captació en l'àmbit dels seus recursos humans, que ho estem fent. A Romania ens hem instal·lat en un polígon amb una àrea d'aterratge on la participació del COPCA, juntament amb PIMEC, ens permet ubicar-hi un viver d'empreses que permetrà a les empreses petites i mitjanes continuar fent allò que saben fer aquí. Només han de traslladar aquesta part de la producció que se li està convertint en un problema des del punt de vista productiu i que, per tant, pot portar l'empresa a la seva destrucció si no fan algun canvi. Aquesta pràctica permet a les empreses anar allà i no preocupar-se per les llicències, ni per trobar les persones adequades, ni per portar la comptabilitat a un país on no coneixen l'idioma i on realment hi ha dificultats per normalitzar qualsevol procés de legalització, etc. D'aquesta manera podem dir a les empreses: vostès que saben fer allò que saben fer, però que actualment tenen un problema per poder-ho fer, traslladin part del seu procés productiu i continuïn sent una empresa que, a més, pot créixer competitivament i en dimensió. Perquè, per exemple, a Romania la mà d'obra es paga a 2 euros l'hora a persones perfectament especialitzades en sectors com el mecànic, on tenim actualment un problema molt important.

Ariadna Boada: Senyor Huguet, ja que també el tenim a la taula, què creu que hauria de fer el nou govern els propers quatre anys per incentivar totes aquestes ganes que hi ha d'internacionalitzar-se?

Josep Huguet: Doncs, en primer lloc, s'hauria de desplegar el pla d'internacionalització. Quan vaig entrar a la conselleria per la malaurada pèrdua de Pere Esteve, ja s'havia començat a posar fil a l'agulla, i va ser un orgull per a mi ser present en la direcció i en el tancament d'aquesta anàlisi estratègica i el pla que n'esdevingué. Per tant, el primer que s'ha de fer és seguir-lo fil per randa els dos anys

que queden. A partir d'aquí, caldrà pensar en com millorar i desenvolupar alguns aspectes que puguin faltar de cara al 2009-2010, i pivotar, des del meu punt de vista, en els grans eixos del canvi de filosofia —que ha anat acompanyat de la creació de nous i importants instruments— que s'ha produït durant aquests darrers tres anys quant a internacionalització. Va ser un canvi que vam realitzar amb una reflexió conjunta amb els bons professionals del COPCA i l'empresariat català, amb la qual preteníem accelerar els processos i donar una empenta que canviés la filosofia, tal com vam fer. A partir d'aquí, crec que les propostes són clares, s'han de mantenir els dos canvis filosòfics.

El primer canvi filosòfic és que ens cal que l'escàs nombre de multinacionals que tenim —en comparació amb altres territoris industrials europeus—, creixi, no ens podem quedar en les 200 i escaig, hauríem d'arribar a alguns milers, encara que siguin de butxaca. Hem de continuar creixent en exportadors —que les 12.000 empreses exportadores passin a 15.000, passin a 20.000, etc.—, però hem de treballar en el concepte d'internacionalització. És a dir, hem de passar de donar suport a l'exportació per part del COPCA a donar suport a la internacionalització, a la creació de multinacionals catalanes.

El segon concepte filosòfic és la necessitat de sortir de l'acció individual o corporativa —tipus cambres o patronals, que fan una feina bona i necessària—, per passar a la internacionalització col·lectiva. Per tant, existeix un concepte que és clau, el concepte de clúster, que comporta un canvi cabdal en la darrera fase, ja que ha portat a signar amb Tèxtil Moda el seu procés d'internacionalització, com a col·lectiu, i també s'ha signat amb Electricitat, Electrònica i Consum el procés d'internacionalització. Així s'estava treballant amb el sector de l'automoció, tot i que no sé com deu estar en aquests moments; també s'estaven produint alguns acostaments amb els carrossers, gent del suro, etc., microclústers, fins i tot. A més a més, s'havien fet feines amb el sector farmacèutic, i ja s'havien fet algunes accions amb medi ambient, i estàvem treballant en l'àrea econòmica que a Esquerra anomenem economia de la identitat, que seria, bàsicament, moda, ar-

tesania, cultura, turisme i agroalimentari, que són uns àmbits que es basen molt en la diferència a l'hora d'internacionalitzar-se. Per exemple, els empresaris del turisme estaven internacionalitzant les seves empreses de manera individual; no saltres començàvem a treballar sobre això.

Per tant, cal accelerar, mantenir i millorar els dos canvis filosòfics i els instruments que els han d'acompanyar, dels quals jo en destacaria tres, perquè són innovadors. El primer, la inauguració de les plataformes empresarials, sobretot enteses des d'un punt de vista col·lectiu —s'han inaugurat unes tretze plataformes, que ens han permès arribar tenir-ne fins a vint—, com ho hem exemplificat amb la del Marroc, la de Romania, la de la Xina. Però n'hauríem de continuar fent, com a l'Índia i a Califòrnia, on crec que haurien de ser tecnològiques. En segon lloc, hem de treballar els sectors mandrosos, és a dir, els serveis, i els hem d'internacionalitzar. I el tercer instrument és l'Anella Internacional, hem de crear una xarxa virtual de connexió entre els empresaris, els gerents, els tècnics que tenim perduts pel món, etc., perquè coneguin les experiències sectorials, però també perquè aquesta gent estigui en contacte i eviti l'aïllament i la soledat, per compensar, encara que sigui de manera intangible, el problema de l'expatriació. Al Brasil està en funcionament aquest instrument i l'experiència és positiva.

Ariadna Boada: Senyor Huguet, per aquí abans també s'havien demanat més ajudes d'incentius.

Josep Huguet: És evident que jo també sóc més partidari de l'incentiu que de la subvenció, i en aquesta línia s'havia començat a treballar amb l'ICF, s'havia creat algun tipus de producte. Sóc conscient que encara podem aprofundir-hi millorant un sistema financer a vegades poc sensible amb les necessitats del teixit industrial —ho dic ara que sóc exconseller, però també ho deia quan ho era. És a dir, el sector financer català està massa basat en el rendisme i en els sectors regulats, per això crec que hauria de ser més sensible al sector industrial; a més, no podem oblidar que les caixes tenen una part pública. Per tant, jo crec que l'Administració ha d'empènyer aquests sectors —sense caure en l'intervencionisme—, hem

d'empènyer-los i ser més sensibles amb la participació en la problemàtica de les pimes internacionalitzades.

Antoni Olivella: M'agradaria comentar la nostra experiència a Tailàndia, on l'empresa està constituïda amb aproximadament un 56% de capital propi, però l'altre 44% està compartit entre Invercat i Cofides. És a dir, ha sigut una aliança que fins i tot podríem considerar antinatura, perquè vam aconseguir posar d'acord les voluntats del nostre país amb les voluntats de l'Estat i, tot i així, us puc assegurar que és un matrimoni que està funcionant molt bé. A més, és un capital risc, on en tots dos casos tenim, lògicament, el preu de sortida pactat; és a dir, la sortida d'aquests capitals, que ens han ajudat a posar en marxa aquesta empresa a l'exterior, està pactada.

Estem tan contents amb aquesta experiència que la volem repetir, perquè entenem que hi ha oportunitats fantàstiques, tot i que moltes vegades ens topem amb el problema del coneixement, perquè de propostes n'hi ha, però estem una mica allunyats, com ens passa amb la universitat. La universitat genera coneixement a dojo, però no n'hi ha prou amb la universitat. La universitat està una mica enclosurada, però també cal dir que les empreses, amb l'excusa que treballem de manera diferent, no fem gaires esforços per acostar-nos-hi. Per tant, per poder desenvolupar bones estratègies d'innovació, no només tecnològiques, sinó també d'estratègia d'empresa, la universitat pot ajudar moltíssim quant a oportunitats de coneixement, però ho hem de saber aprofitar.

Ariadna Boada: No sé si algú de la taula vol afegir-hi alguna cosa.

Simón Rosado: Jo vull afegir-hi que existeix un pla estratègic d'internacionalització, però —robant una expressió del professor Pedro Nueno— li falta una pota, i Josep Huguet ja ho sap, perquè li ho he dit diverses vegades, tot i que compartim el fet de no tenir responsabilitats en això. La falta de què parlo és la necessitat de connectar les polítiques industrials i l'atracció d'inversió per a la internacionalització, és a dir, cal establir una estratègia més global. No podem oblidar que

estem en un procés de transició de l'activitat industrial, per la qual cosa hem de defensar la indústria a partir de la que tenim i veure, d'una banda, com la transformem i, de l'altra, com anem generant el seu procés d'internacionalització.

Per tant, és absolutament vital que hi hagi una estratègia de política industrial connectada amb la internacionalització i una política d'atracció de noves inversions connectada també amb aquest pòster, és absolutament imprescindible. I, per acabar, quant als temes financers —Josep Huguet ho sap perquè ho repeteixo contínuament—, és impresentable que l'Institut Català de Finances encara no tingui una línia de finançament per a la internacionalització de les empreses. És impresentable.

Ariadna Boada: Senyora Basi, vol afegir-hi alguna cosa?

Núria Basi: Sí, vull afegir-hi només un punt. Hi ha moltes mesures que s'han proposat i que existeixen per a les empreses que anomenem petites i mitjanes i per a les grans empreses, que em semblen fantàstiques, però deixen un buit: les empreses que considereu grans, quan són contextualitzades al món, són una puça, com la meva. Les empreses que tenen les dimensions de la meva, en què som unes 400-500 persones i facturem 110 milions d'euros, som objecte de molt pocs plans i mesures, per això a mi m'agradaria que també ens tinguessin en compte a l'hora de prendre mesures d'ajuda o suport. Ho reivindico, perquè crec que al cap i a la fi també som empreses que exercim de motors de moltes altres empreses que depenen de nosaltres. Així que ho demano a manera de reivindicació.

Antoni Olivella: M'hi apunto.

Antoni Cañete: Però en aquest país tenim un problema: les empreses no fan pinya i, si totes les polítiques i estratègies internacionals només van encaminades a ajudar les empreses del tipus d'Endesa o Telefónica, tindrem quatre o cinc empreses que van molt bé i que tenen un compte de resultats que impacta directament en l'economia del país —que es diu que va bé perquè creix un 3,5%—, però

la resta d'empreses tindran problemes per subsistir —l'any passat vam demostrar que fins al 2004 creixia l'economia del país però baixava l'economia de les pimes.

Per tant, o hi ha polítiques que van encaminades a incentivar aquest tipus d'actiu o realment el futur de l'empresa és complicat. Hem d'ajudar i entendre com funciona l'economia i com s'ha de transformar, perquè la indústria ha sigut i continua sent molt important al nostre país, però perdem 1.000 empreses industrials a l'any, les quals acompanyen 10.000 llocs de treball. Tot i així, parlem del creixement de l'ocupabilitat, però per poder aportar el mateix PIB d'un lloc de treball d'una empresa industrial en necessitem tres de serveis. Amb això no vull dir que no s'hagi de transformar la nostra indústria, que evidentment ho ha de fer, però necessitem com a país, i amb això acabo, una estratègia sobre el que anomenen política realment empresarial, no només sobre la internacionalització.

PREGUNTES DEL PÚBLIC ALS MEMBRES DE LA TAULA RODONA

PREGUNTA 1

El professor Nueno planteja un tema que no s'ha tocat, que és la cultura del treball. Han parlat de la capacitat del treball, però no han parlat de la cultura del treball. La cultura del treball, tal com jo he entès que l'ha plantejada el doctor Nueno, vol dir moltes coses, com la voluntat d'aprendre, la voluntat de treballar, i a més a més la voluntat de treballar eficaçment. Però quan això no passa, les conseqüències són greus, com al nostre país, on ens trobem el tema de l'absentisme laboral, el tema de la situació laboral, el tema del desig de millorar el país, etc. Jo crec que és una gran mancança que tenim. Fa dies llegia un article en què es parlava d'Anglaterra, no de Catalunya, però em semblava un cas molt semblant. Allà, el govern anglès en lloc de fomentar tant, o exclusivament, la innovació, també ensenya els anglesos com treballar de manera més eficaç i més intel·ligent.

Per tant, m'agradaria saber com des dels sindicats, o des de la universitat, o des de les mateixes empreses, s'entén aquest concepte de cultura del treball.

Francesc Solé Parellada: La universitat, en aquest moment, aplega el 40% dels joves que estan entre els 18 i els 22-23 anys a Catalunya; en el cas d'altres regions espanyoles el percentatge és del 50%. S'estan cinc anys de mitjana a la

universitat, però abans han estat molts anys estudiant. Els nostres fills estan des dels 2 anys fins als 22 o 23, almenys en aquest 40%, o fins i tot més, asseguts en una taula prenent apunts i esperant que algun dia se'ls faci una pregunta, i mirant d'endevinar quina solució té al cap el professor per a la seva pregunta —i sense menystenir ningú, perquè se suposa que la gent que ve és la més preparada, o per alguna raó ha estat més afortunada o el que sigui. És una xifra compacta i brutal. Jo crec que d'aquí a cent anys es moriran de riure quan recordin que els alumnes en l'època més vital els asseien en una cadira i els clavaven discursos fins que en tenien 22 o 23. Per tant, jo crec que la transformació de la mecànica de l'ensenyament a la universitat és essencial, cal crear una cultura de treball en aquest col·lectiu. És a dir, deixar d'ensenyar des de l'autoritat i ensenyar per projectes. Perquè el professor s'ha de convertir en la persona a qui poder consultar, en el tutor, el planificador de l'estudi d'aquells nois i noies, especialment a la Politècnica, en què els alumnes han d'acabar sabent coses que el professor no sap, li han de preguntar coses que el posin en un compromís i han de tenir al cap oportunitats tecnològiques quan acabin.

Si això no passa, aquesta gent s'ha de reconvertir. Perquè això funcioni hi ha d'haver un canvi legislatiu molt important del marc jurídic, i a pesar que la mateixa ministra va dir que sí, després et diuen clarament que de moment no ens hi atrevim. Cal un canvi en el sistema de govern de les universitats, que finalment les públiques estiguin al servei del públic, ja que cobren de l'Administració pública perquè el país tingui una transformació econòmica i social, una necessitat extraordinàriament important. Hi ha una xifra que resulta molt gràfica i entenedora, perquè us feu una idea de l'extraordinària potència d'aquesta institució: de cada 500 espanyols un és professor a la universitat. Només cal anar a Jaén o a Alacant o a Elx i entrar a la universitat per adonar-se de la quantitat de recursos que hi ha. Per tant, s'ha de fer un canvi jurídic perquè canviï l'estructura de govern de les universitats, perquè la societat pugui dir el que ha de fer el professorat i les escoles a les facultats; és a dir, s'ha de canviar el sistema de rendició de comptes a tots els àmbits. I, finalment, s'ha de canviar l'estatut del funcionariat. Em sembla intolerable que un senyor obtingui una plaça quan té 25 anys, i aquest senyor es

retiri quan en té 70 sense que se l'hagi tornat a avaluar mai més. És a dir, hi ha molta gent molt bona, a la universitat, de la qual podríem dir que un 50% fa més hores de les que toca, sense gaires directrius, sense gaire organització, sense gaires objectius, però compleixen; ara bé, després hi ha un col·lectiu que treballa a mig ritme. Em sembla que els sindicats amb això també hi deuen estar d'acord, perquè si no és un greuge comparatiu amb aquests altres pobres que treballen tot el dia i treballen de debò.

PREGUNTA 2

Nosaltres ens estem internacionalitzant i ens ha costat molts diners. Per tant, jo em pregunto fins a quin punt una pime no s'hauria de fer gran al mercat interior del nostre país abans d'anar a internacionalitzar-se. Ho dic perquè, és clar, per molts recursos que rebin de la Generalitat, o de l'Estat espanyol o dels fons europeus, aguantar els primers anys de l'enorme competència —perquè no t'estan esperant, si no és que tens un producte especialment atractiu— és complicat. No sé si hi ha estadístiques de quina vida tenen aquestes pimes; és a dir, quantes pimes queden al cap de cinc anys d'haver entrat directament a un mercat mundial. Per això no sé si és bo donar tants recursos a aquestes empreses, perquè teòricament és molt bonic, però cal vigilar perquè una cosa és vendre i l'altra és guanyar diners, aguantar i recuperar-se. Suposo que dels que hi ha a la taula, més d'un ho deu saber per experiència pròpia.

Josep Huguet: Els empresaris segur que tenen experiències en aquest àmbit, però jo parlo des de la part de l'Administració pública, i crec que el volum sí que és important quant a l'àrea industrial. Hi ha estudis comparatius a Alemanya, per exemple, on es demostra que com més volum, més capacitat internacionalitzadora i exportadora hi ha. Però, en canvi, això no és veritat en el sector dels serveis, per exemple, que a Catalunya té una estructura de pime, i no està contraindicada per internacionalitzar-se. Ara bé, aquí ens trobem amb un altre problema: la mandra, que ens va massa bé. Per tant, depèn del sector, depèn del segment. En el sector dels serveis, com ja he dit, la pime és perfectament internacionalitzable,

i seria bo que ho fes, malgrat que ara hi hagi molts sectors en què vagi bé. Però que vagi bé no vol dir que tingui un mercat captiu, fins i tot en els serveis poden venir els de fora, com advocats o arquitectes. Per cert, tenim uns 500 despatxos d'arquitectes que estan fent projectes al món. Ara, jo crec que fins i tot en l'àmbit industrial, que és el més difícil, una pime que fa un procés d'internacionalització, de fet, està provocant un revulsiu. A més, segur que a la pràctica hi ha casos on primer va la internacionalització i la innovació, perquè no sempre va primer la innovació i després la internacionalització. Cada sector i cada empresa pot tenir estratègies diferents que li comportin un augment.

PREGUNTA 3

Jo treballo en una d'aquestes empreses mandroses, en una consultoria. M'agradaria que algú fes una mica d'explicació sobre les amenaces i oportunitats que hi ha en relació amb la responsabilitat social.

Antoni Olivella: Jo crec que seria molt perillós per a una empresa que es pogués dir públicament que aquesta empresa està incomplint uns nivells de protecció social, de protecció de les persones, en tot allò que afecta l'entorn de les persones vinculades a l'empresa —el que anomenen els *state holders*. Cal mantenir-hi una actitud de transparència i d'actuació humana, per dir-ho d'alguna manera. Coneixem molts exemples al món d'indústries de productes esportius que han comès l'error d'estar treballant amb mà d'obra incorrecta, per dir-ho d'alguna manera, i això els ha provocat problemes importantíssims en la gestió.

Amb això no estic dient que una empresa hagi de fer màrqueting social, utilitzant la condició humana com a solució per a la seva impulsió i projecció de la companyia. Tot al contrari, ja que les circumstàncies que es van donar dos dies després de l'11-M a Madrid, on apareixien pàgines senceres totes negres i en què deia «Xxx —per no dir el nom— se solidariza con los damnificados», a mi no m'agraden gens. Aquesta mena de publicitat pel que fa a la responsabilitat social la veig to-

talment al revés. Ho trobo inhumà i incoherent. Considero que és lamentable tota aquesta gent que diu que regala «diez millonésimas de litro de leche por cada litro que venden en el mundo y así protegen a los niños del Camerun», a la televisió, en una tarima. També hi ha alguna empresa d'òptica que diu que regala les ulleres que anirien a parar a les escombraries. Ho trobo horrorós!

Per tant, en aquest tema cal ser molt curós, un ha de tenir una política de companyia que s'ha d'aplicar aquí i a tot arreu del món, quant a la gestió de responsabilitat social. I, a més, des del punt de vista del màrqueting has de saber que pots fer publicitat dient que neteges la façana de l'Arc de Triomf de Barcelona, però el que no pots fer és utilitzar la condició humana com a acció social. Si la fas, no l'has de dir, no n'has de fer publicitat.

PREGUNTA 4

Jo faré dues preguntes. Una al senyor Huguet i l'altra a Solé Parellada. Sóc aquí com a responsable d'un grup tecnològic, i a més sóc degà del Col·legi d'Enginyers Tècnics i membre del Consell de Col·legis d'Enginyers Tècnics de Catalunya. No saltres hem aconseguit fer arrelar tot un viacrucis que vam fer amb una universitat. Estem aplicant el producte, un sistema de gestió energètica d'edificis, a Holanda, a Astúries, a Madrid, etc., però l'Administració catalana ens té una mica oblidats. Es va començar a mostrar sensibilitat cap a la necessitat de donar suport a les investigacions que es fan des de Catalunya, però continua costant molt tirar endavant aquestes iniciatives. La resposta del Govern és que es troben traves. Per tant, per què ha faltat aquesta sensibilitat tot i que hi havia la voluntat del Govern de tirar-ho endavant? [La resposta a aquesta pregunta es recull en l'apartat de les intervencions del senyor Josep Huguet.] La segona pregunta, dirigida a Solé Parellada, fa referència als títols de grau. Si parlem d'internacionalització amb professionals, veurem que s'està plantejant que els títols de grau durin quatre anys, mentre que a la resta d'Europa en duren tres. Com competiran aquests professionals al mercat únic si uns hi han de dedicar quatre anys i els altres, tres?

Francesc Solé Parellada: Aquest és un tema que també s'allunya una mica del tema de la conferència, però no costa res comentar-ho. Això s'ha portat tan extraordinàriament malament que ara se'n surten com poden. És a dir, l'opció més lògica hauria estat dir: «Mira, intentem adaptar-nos al màxim als 3+2 o al 3+1, però en aquelles professions en què es funciona bé, en què tenen una cultura estesa al país, i en què la gent ja sap que allò és allò, deixem-ho com està». En altres paraules, preservem allò que funciona bé i ens distingeix, mentre que amb la generalitat de les titulacions fem el que es fa als altres països. Però no, en comptes de fer això es van fer una colla de disbarats que no ha entès ningú, com per exemple que s'hagin de dissenyar els màsters abans que els graus, de manera que ningú no sap què s'ha d'ensenyar després si no se sap el que s'ha d'ensenyar abans. Ara bé, jo penso que per als enginyers és millor el 4+1 que el 3+2; per tant, encara hem salvat alguna cosa.

Josep Huguet: En sóc conscient, penso que és un dels vicis de l'Administració catalana, el fet de no ser sensible, a vegades, amb la pròpia gent. I això està relacionat amb la transparència del mercat. Entenc que hi ha unes certes limitacions legals, però crec que no s'han fet prou els deures per trobar quines escletxes deixa la legislació, perquè si hi ha més igualtat d'oferta es dona prioritat als del país. Això és una cosa que els altres segurament no tenen escrita enlloc, però tothom sap que en determinades comunitats autònomes algú difícilment treballarà en l'Administració si no hi té vinculacions. Amb això no vull dir que calgui tornar al proteccionisme, però el que no podem fer és ser més papistes que el Papa. I aquí, lamentablement, això s'ha produït en alguns àmbits, on s'ha passat d'un model en alguns casos de clientela a un model en què, amb l'excusa del lliure mercat, han entrat els grans taurons espanyols i han liquidat les empreses pròpies. Per tant, penso que hem de trobar un punt mig en què, sense saltar-se la transparència del mercat, i, per tant, sempre des de la lliure competència, es doni prioritat fins a cert punt a la producció local, perquè de vegades no s'entén. Ara, això ho haurem de deixar per a la propera etapa, a veure com ens en sortim.

