

nòmic dels països del Magreb. Aquesta fou una de les prioritats del govern català. Per això, en l'àmbit que aquí es tracta, s'actuà en diferents sentits. Primer, promocionant la implantació d'empreses catalanes en aquells països. Per altra banda, formant estudiants marroquins a Catalunya en temes de comerç internacional i fomentant la seva incorporació en empreses d'allà, tant catalanes com espanyoles. En concret, el 2003, i amb el suport de la Comissió Europea en el marc del programa Interreg IIIB Medocc, se seleccionaren 45 professionals, quinze de cada regió participant, que una vegada formats s'incorporaren a empreses.

4.1 Programes de foment de les exportacions

El repte al que s'enfronta qualsevol empresari per fer créixer la seva empresa es pot sintetitzar en les següents tres estratègies: augmentar el mercat, incrementar el valor (i el marge) dels seus productes i reduir costos. Per afrontar aquestes tasques —en general simultàniament i de forma continuada— necessita un múscul financer adequat, del qual hem tractat en una secció anterior. El valor o el marge del producte, en un mercat fortament competitiu, té molt a veure amb la qualitat i el disseny —ja tractat—, però sobretot amb la innovació, que es veurà més endavant. El tema dels costos formaria part de l'eficàcia productiva, alguns elements dels quals s'han comentat al parlar de la productivitat, i en ell hi intervenen molts altres factors: els salaris, el sistema impositiu, els costos de l'energia, l'aigua, les telecomunicacions..., alguns d'ells fortament influenciats pels governs però l'anàlisi del qual s'escapa de l'àmbit del present text.

Queda doncs la qüestió del mercat. Una vegada superades les fases inicials, tard o d'hora l'ampliació de mercats es converteix per l'empresa en sinònim de sortir a l'exterior. El mateix succeeix, però encara amb molta major intensitat, si es produeix la transició d'un mercat tancat, com fou l'espanyol, a un altre d'obert, amb la integració a la Unió Europea. En tal situació ja no es tracta únicament d'augmentar vendes; l'obertura

econòmica és sinònim d'entrada de competidors estrangers i per tant d'inevitable pèrdua de quota en el mercat propi, fet pel qual la sortida a l'exterior pot convertir-se en una simple qüestió de supervivència. Aquest és l'escenari que hagué d'afrontar l'economia catalana els anys 80 i 90, i que motivà un esforç molt compromès de la Generalitat de Catalunya per acompanyar aquest procés i accelerar al màxim l'expansió internacional de les empreses catalanes per exportar, primer, i si era el cas, invertir i produir a l'exterior, posteriorment.

Un dels principals obstacles a la internacionalització que se li presentà a una economia com la catalana fou una relativa atomització del seu teixit empresarial. Malgrat que la preponderància de PIMEs no pot ser considerada com una debilitat *per se*, és difícil abordar un procés d'internacionalització si no és a partir d'una certa dimensió, i sobretot feta de forma sistemàtica, ben planificada, professional i de manera que les possibilitats d'èxit i la rendibilitat de l'esforç siguin significatives. Un organisme, el COPCA, fou per això importantíssim per cobrir les debilitats derivades de la insuficient dimensió. El seu èxit es posa de relleu pels següents resultats del final del període estudiat: es calcula que unes 17.000 empreses a Catalunya tenen activitat exportadora. Si s'observa la taula 3 (pàg. 62), i donat que l'exportació es concentra bàsicament en la manufactura, tal dada ens indica que més de 12.000 d'aquestes empreses tenen necessàriament menys de 25 treballadors, o que més de 7.000 no arriben ni als 10. En aquestes circumstàncies, només pot pensar-se en haver aconseguit una activitat fluida a nivell internacional si tal vocació no és solament un tret de les empreses, sinó sobretot de les persones que les componen, i que han trobat el suport suficient per a la projecció exterior sense estructures pròpies significatives.

La importància del «factor humà» en pocs casos és tan crítica com en el procés d'internacionalització. Les relacions de confiança tenen un fort component cultural. Parteixen de la base de què el comportament de l'interlocutor serà coherent amb el que és habitual i el que es pot esperar en el nostre entorn, i que s'ha experimentat des de la infància. Tot aquest entramat de relacions humanes es pot esfondrar estrepitosament

quan es tracta de cultures diferents. Si, a més, s'afegeix la barrera dels idiomes i les diferències de sistemes polítics i legislatius, no és d'estranyar que més d'un empresari tingui moltes prevencions a l'hora d'abordar la qüestió de la internacionalització d'una forma decidida i valenta: per a ells és una autèntica aventura en *terra incògnita*. Cal tenir en compte que fins el millor i més experimentat executiu occidental es converteix en un analfabet abandonat a l'intempèrie enmig de la plaça d'una ciutat mitjana de la Xina. A diferència d'un viatge turístic, a més, un error pot ser fatal pel negoci; hi ha exemples a Catalunya d'empreses líders amb una trajectòria sorprenent que es veieren repentinament en dificultats per l'ensopegada resultant d'una mala decisió en el procés d'internacionalització.

En aquest context, les polítiques de promoció de la internacionalització han de servir de ponts que permeten franquejar aquestes barreres: les diferències culturals, la dimensió..., per situar l'activitat exterior de les empreses en un pla més equilibrat amb el risc empresarial habitual. Conseqüentment, les funcions prioritàries de qualsevol política d'internacionalització han de combinar l'estímul, per un costat, amb els elements generadors de confiança a disposició de l'empresari, per l'altre. Les administracions són en aquest sentit un interlocutor privilegiat, almenys en les economies del nostre entorn, donat que —malgrat la crítica que sempre es fa al propi govern— els ciutadans donen per suposat que els seus organismes públics són fiables i estan del seu costat per defensar els seus interessos. Si a més aquesta administració es percep com propera, encara molt millor. Aquesta fou la justificació de la creació del COPCA com estructura organitzativa al servei de les empreses de Catalunya per servir de «pont», d'element de confiança, per superar la barrera de la distància i el canvi cultural que comporta la internacionalització.

Part de l'èxit que s'obtingué també cal atribuir-lo a una decidida acció de lideratge polític en què la vocació internacional es manifestava rotundament com una prioritat: des dels eslògans publicitaris —«el nostre món és el món»— fins els innumerables viatges que el president del govern català i els seus consellers efectuaren arreu del món, quasi

sempre acompanyant empresaris i amb bona cobertura mediàtica. En síntesi, el que es denomina «predicar amb l'exemple».

La creació del COPCA el 1987 no fou fàcil donades les dificultats que posà el govern de l'Estat. L'actual Constitució Espanyola considera competència exclusiva de l'Estat les relacions internacionals, i es volgué interpretar que la promoció econòmica a l'exterior era de fet una part de les relacions internacionals. Aquest enfocament excessiu, desproporcionat i miop del sistema competencial conduí a portar el tema de la creació del COPCA al Tribunal Constitucional. Aquest recurs del govern central fracassà estrepitosament i fou desestimat. És de justícia, no obstant, citar que, amb posterioritat a aquesta topada inicial, ha estat possible un fructífer treball de col·laboració entre el COPCA i el seu homòleg a nivell espanyol, l'ICEX, de manera que les empreses s'han vist beneficiades amb polítiques complementàries d'ambdós nivells d'administració, l'estatal i el català.

El COPCA es creà com un consorci entre el govern i les entitats preexistents del món empresarial dedicades totalment o parcialment al foment de les exportacions,²⁵ i tingué una influència decisiva en dirigir la mirada dels empresaris catalans cap a l'exterior. Les accions concretes i les xifres que les quantifiquen es tracten més endavant, però, tant o més important, en el terreny de les actituds bàsiques, contribuí a un canvi de mentalitat decisiu. Les oficines del COPCA a l'estranger serviren per donar confiança als empresaris catalans en les seves sortides per explorar mercats, ajudant-los a moure's en entorns de cultures empresarials molt diferents i amb pràctiques comercials que els eren quasi totalment desconegudes.

Les polítiques del COPCA es podrien descriure cronològicament, a mesura que anaven sent desenvolupades i implementades. No obstant, per abreujar, les presentarem directament en la seva versió final, que correspon al Pla Estratègic d'Internacionalització 2001-2004. Únicament

25. A l'actualitat agrupa prop de 100 entitats consorciades, encara que els recursos provinguessin quasi exclusivament dels pressupostos de la Generalitat i dels serveis que factura.

cal explicar que al llarg dels quasi 20 anys descrits el centre de gravetat de les polítiques es va anar desplaçant des del component «exportació», a un altre més general d'internacionalització que incloïa la «inversió a l'exterior», a mesura que el conjunt de l'economia catalana anava madurant i poc a poc normalitzava la seva presència en mercats internacionals.

Els objectius d'aquell últim Pla d'Internacionalització a mig termini eren:

- Consolidar un nucli d'empreses exportadores d'unes 20.000 (cal recordar que Catalunya té unes 250.000 empreses, de les quals menys de 40.000 són industrials).
- Aconseguir 300 empreses multinacionals catalanes operant a tot el món.
- Promoure l'ús de les noves tecnologies i la seva normalització com a eina transaccional en les seves operacions internacionals.

A aquesta finalitat s'hi destinaren uns recursos d'uns 30 milions d'euros anuals, principalment canalitzats a través del COPCA.

4.2 La xarxa de centres de promoció de negocis

El «braç armat» del COPCA el constituïa la seva xarxa de Centres de Promoció de Negocis (CPN). Eren oficines, repartides per tot el món, que treballaven per empreses catalanes interessades en un determinat mercat o emplaçament. La seva mida depenia del volum de projectes que gestionaven, però sempre amb una estructura molt lleugera, d'unes poques persones. Encara que depenguessin del COPCA, facturaven una fracció significativa del cost dels seus serveis a les empreses per les quals treballaven: en l'administració s'oblida sovint que l'experiència demostra que no es valoren els serveis que no costen res a qui els utilitza, aquesta és una màxima sobre la qual caldria insistir.

Per obrir una nova oficina havia d'existir una demanda mínima d'empreses concretes interessades en aquella ubicació. Igualment —i