

4. LA INTERNACIONALITZACIÓ DE LES EMPRESES CATALANES

Tradicionalment, la indústria catalana s'havia anat desenvolupant en un ambient de confortable proteccionisme, que protegia el mercat espanyol de la competència dels productes importats. En el període que aquí tractem, això va sofrir un daltabaix i en aquests pocs anys es va passar de la situació tancada tradicional a una total apertura, primer a Europa —sobretot arrel de la integració a la UE el 1986— i després, a tot el món.

Vist en perspectiva, el moment d'apertura de l'economia catalana en els anys 80 no podia ser més desafortunat, perquè van coincidir diferents factors, tots ells a la contra de fer fàcil la vida de l'empresari català: el desprestigi de la indústria i en general de l'empresa i de l'empresari; una política estatal insensible a les necessitats d'un teixit productiu basat en les PIMEs, l'exposició sobtada a la competència europea; i el fenomen de la globalització, amb l'aparició de gegants com Japó, Corea i després la Xina. En aquest context, no és estrany que molts «experts» poguessin predir una catàstrofe per a la indústria catalana: el nostre futur es limitava, per a ells, a destí turístic de sol i platja. Des del govern, però, es va tenir la total confiança que el nostres empresaris no només serien capaços de fer front a aquest repte sinó que fins i tot en podrien sortir enfortits. Per tant, no es va plantejar una política defensiva, sinó que des del principi es van prendre les mesures que facilitessin l'aprofitament de les oportunitats que també ofería aquest procés.

Malauradament, moltes empreses no ho van aconseguir. Però hagués estat suïcida intentar anar contra els temps, i més encara quan la vocació internacional, l'uropeisme, la projecció al món, sempre han estat trets característics del catalanisme i per tant una part fonamental de l'ideari dels partits del govern d'aquells moments. Efectivament, mol-

tes empreses de Catalunya se'n van sortir. A continuació descriurem quines mesures es varen desenvolupar des de la Generalitat per ajudar-les a superar aquest tràngol, sovint ben difícil, del qual avui moltes n'han sortit clarament enfortides.

Els programes públics han de ser dissenyats per adaptar-se al col·lectiu més ampli possible del públic objectiu, però perden molta potència si obliden:

- les diferents etapes del procés de maduració de l'objectiu perseguit, i
- la capacitat d'arrossegament dels líders que espontàniament ja han avançat en la direcció que es persegueix, freqüentment molt abans que l'administració tan sols es plantegés aquestes polítiques.

Per això, com es veurà, la política d'internacionalització de la Generalitat en el període estudiat, va constar de molts subprogrames específicament dissenyats per grups amb necessitats diferenciades. Heus aquí un resum.

El primer bloc el constituïren els programes d'iniciació a l'exportació. Començà pel «Programa de la microempresa», que facilità l'accés d'aquestes a les primeres fases del procés exportador, incorporant la visió internacional al dia a dia de l'empresa a la vegada que milloraven els sistemes d'organització i gestió empresarial. Seguí l'anomenat NEX-PIPE,²⁴ que fou un programa dirigit a les Pimes que exportaven menys del 15% de la seva facturació total, però no obstant, disposaven de producte propi. Tenia com objectiu desenvolupar —amb l'ajuda d'un professional extern expert en comerç internacional— les funcions necessàries per abordar i consolidar el procés d'obertura de l'empresa a l'exterior. Aquest mateix programa tenia una segona fase per aquelles empreses que necessitaven continuar gaudint d'aquest suport exterior en el seu procés de presa de decisions durant l'execució del seu pla de promoció internacional definit en el NEX-PIPE. En total, el 2003, més de 1.100 empreses s'havien iniciat en l'exportació a través d'aquest programa.

24. Nous Exportadors i Pla d'Iniciació i Promoció Exterior.

Si els recursos humans són un factor clau en tota l'activitat empresarial, en el cas de la internacionalització es converteixen en crítics, per les raons apuntades abans. Per això s'incorporaren diverses línies relatives per garantir la disponibilitat de professionals formats en aquesta disciplina. En primer lloc, quelcom tan simple com l'elaboració d'un directori de professionals en la promoció del comerç internacional; una base de dades amb experts adequadament acreditats en el que fa referència als seus coneixements i habilitats en el camp de les exportacions, que podien oferir els seus serveis a les empreses. Un segon programa, el «Programa d'Incorporació de Tècnics en Comerç Internacional a Noves Empreses Exportadores» (INT-TEC), incentivava les empreses que incorporaven un d'aquests professionals per desenvolupar o consolidar el seu departament d'exportació.

Per fer créixer el col·lectiu exportador, es va creure que eren necessàries iniciatives de formació de professionals. Aquestes iniciatives havien començat aviat amb la creació de l'«Escola Superior de Comerç Internacional», una iniciativa pionera en la posada a punt d'una carrera universitària específica en temes de comerç internacional i que s'integrà a la Universitat Pompeu Fabra (UPF). També són de destacar dues línies complementàries de beques de formació de postgraus: una dirigida a recent titulats per a la realització de pràctiques en empreses o institucions a l'estranger; i una altra per estades formatives en els Centres de Promoció de Negocis del COPCA que es descriurà a continuació. Donat que s'està parlant de quasi 1.000 becaris a tot el món, es comprendrà que es faci referència a una actuació que ha tingut sens dubte una gran transcendència.

Abans d'entrar en les actuacions pròpiament empresarials, és necessari un parèntesi que transcendeix la internacionalització de l'economia ja que afecta interessos més generals. Per Catalunya, però també per tota Europa, l'enorme desequilibri existent entre les economies del Sud i del Nord del Mediterrani, a part d'un problema de justícia, és també un factor de risc que està en l'origen de múltiples conflictes. Per moltes mesures pal·liatives que es poguessin prendre, l'única solució estable a llarg termini és aconseguir el desenvolupament i creixement eco-

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