

# Servicios, la otra internacionalización



## Entrevista

Pere Ballart, director general de Astral Pool International

## Especial Turquía

La Generalitat presenta su plan de acción internacional



# BS Europa

## Entren en el servicio sin fronteras

**Nuestros servicios, a su alcance en cualquier país de Europa.**

El Grupo Banco Sabadell está preparado para dar una ventaja competitiva a su empresa. Mediante BS Europa le ofrecemos atención personalizada a través de nuestra

red de sucursales, oficinas de representación y acuerdos internacionales para Europa Central y Oriental.

Solicite más información en [BSEuropa@bancsabadell.com](mailto:BSEuropa@bancsabadell.com).

**BancoSabadell**

• SabadellAtlántico • BancoHerrero • Solbank

Soluciones para la empresa



## sumario

- 04 En portada:  
Los servicios también se exportan
- 10 Entrevista:  
Pere Ballart,  
director general de Astral  
Pool International
- 12 Especial Turquía:  
más cerca de Europa



- 16 Barreras a la exportación
- 20 El reto de las 15.000
- 22 Agenda

## carta abierta

### nuevos tiempos, nuevos mercados.

Los cambios técnicos y las reformas legales de los últimos años están facilitando considerablemente el comercio internacional de servicios en muchos países y sectores. Las nuevas tecnologías aplicadas a sectores como la banca, la educación, el turismo o la medicina posibilitan la prestación de servicios a través de Internet, eliminando distancias y abriendo nuevas posibilidades de colaboración.

En este nuevo marco de la economía se está produciendo una expansión del comercio de los servicios en niveles muy superiores al del comercio de bienes de producción. Las cifras de que disponemos muestran esta tendencia. A pesar de las dificultades que presenta el control cuantitativo del mismo y aunque no sea fácil valorar en su justa dimensión el volumen de este tipo de transacciones internacionales, sí podemos afirmar que en nuestro país presenta una trayectoria ascendente y contribuye a la mejora de nuestra balanza comercial.

A más desarrollo, más comercio internacional de servicios. Debemos por tanto aprovechar al máximo este abanico de nuevas oportunidades de negocio y somos conscientes de las dificultades que puede comportar la correcta adaptación de las empresas a este nuevo marco económico global. Por todo ello, las Cámaras seguiremos ofreciendo al mundo empresarial y a las Administraciones, nuestro asesoramiento y colaboración con el objetivo de potenciar el vigor económico de nuestra economía.

**Antoni Hostench Figueras**

Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Girona

## fe de erratas

La Carta Abierta del pasado número del *Noticiari*, dedicada a la importancia de las nuevas tecnologías aplicadas al comercio exterior, aparecía por error con la firma de Jordi Santasusana, presidente de la Cámara de Manresa, en lugar de Joan Horaci Simó i Burgués, presidente de la Cámara de Comercio de Lleida, autor de la misma.

# Los servicios también se exportan

Tradicionalmente, en España, cuando uno oye hablar de globalización y comercio internacional, asocia este concepto a la exportación de productos industriales. Se olvida, así, que los servicios también pueden ser internacionalizados. Y, sin saberlo, es síntoma del atraso en el sector terciario que lleva este país respecto de sus vecinos.

Quizá por el peso de la historia, por las imágenes de Colon y sus secuaces transportando minerales y hortalizas más allá de los mares, y porque el comercio internacional de bienes fue el primero que promovió la globalización, muchos olvidan que la economía del primer mundo está hoy fuertemente basada en el sector terciario y que este ámbito es también exportable.

Las grandes empresas de servicios hace años que lo vieron claro: Agbar, Telefónica, Endesa, Gas Natural... Sus firmas están ampliamente instaladas en toda América Latina. Pero, en cambio, las pymes del sector terciario, en su gran mayoría, no se atreven, o ni siquiera se plantean, ofrecer sus servicios en el extranjero.

Hay que recuperar los conceptos y clarificarlos: la globalización implica la desaparición de las barreras para todos. Todo negocio es susceptible de ser internacionalizado.

La Administración se ha dado cuenta y ha decidido ponerse manos a la obra. Así lo declaró el *conseller* de Comercio, Turismo y Consumo, Josep Hugué, en la presentación del Plan para la Internacionalización de la empresa catalana 2005-2008: uno de los ejes principales de esta hoja de ruta de la economía catalana para los próximos tres años será la internacionalización de los servicios (ver más información en la página 20).

Concretamente, el Plan establece como objetivo el aumento de las exportaciones del sector servicios catalán a un

ritmo anual medio del 14 %. De esta forma, en 2008, los servicios alcanzarían el 15 % de las exportaciones totales. A partir de los resultados de una radiografía del sector, la Conselleria quiere potenciar la internacionalización del sector servicios gracias a los programas NEX, el Programa de Contratación Pública Internacional y un programa de internacionalización de la distribución catalana en el exterior.

Las comparaciones duelen. A pesar de que en Catalunya la terciarización de la

**En Catalunya, el volumen de exportación del sector terciario se encuentra todavía muy lejos de alcanzar la media europea**

economía goza de unos índices similares a los de Alemania, el volumen de exportación del sector terciario se encuentra todavía muy lejos de alcanzar la media europea. En estos momentos, el peso del comercio exterior de servicios en Catalunya representa el 11 % (sin incluir el sector turístico), frente al 20 % de media en la Unión Europea. Una media que agrupa a países como Luxemburgo, cuyo comercio exterior de servicios supone el 64 %, o Grecia, cuyo sector terciario representa un 49 % de las exportaciones (ver gráfico). Sin embargo, a pesar de estas 2 excep-

ciones, generalmente el sector servicios representa una proporción inferior en el cómputo de exportaciones de los países desarrollados. La cadena de valor de los servicios es normalmente local. Aunque eso no significa que las empresas de servicios no puedan plantearse su internacionalización. Es cuestión de preguntarse: “¿Por qué no?”, y si no se obtiene ninguna respuesta de peso que elimine las ventajas de la exportación, se puede empezar a trazar una estrategia de salto al exterior.

El informe de la Generalitat llama la atención a ingenieros, empresas de medio ambiente, distribución, logística, hostelería, salud y formación. Pero a la lista se le pueden añadir también los bufetes de abogados, consultorías, despachos de arquitectos, empresas de software, constructoras, empresas de marketing y de publicidad, editoriales, bancos, tiendas con un sello propio, y un largo etcétera.

Hay que ponerse manos a la obra. El punto de partida menor de internacionalización hace que existan muchas más oportunidades de negocio. Hay que empezar con la exportación y, posteriormente, si las cosas funcionan, también se puede plantear la inversión directa en el exterior (IDE).

Catalunya también se encuentra muy alejada del resto de la UE de los 15 en lo que se refiere a la IDE en general. En concreto, respecto a la inversión exterior del sector servicios, el diferencial es todavía mayor (ver gráfico). De hecho, éste es otro de los objetivos del Plan

para la Internacionalización del Govern, aumentar la inversión directa catalana en el exterior.

## El sector de las pymes

Además, a diferencia de lo que ocurre en el sector industrial, donde la internacionalización está protagonizada básicamente por grandes empresas, en el sector terciario desempeña un papel muy importante la exportación y multilocalización de las pymes. En Alemania, por ejemplo, éstas asumen un 50 % de las exportaciones de servicios.

En Catalunya, los ejemplos son más escasos pero también existen. Desde el sector de las tecnologías de la informa-

ción, nos cuenta su experiencia Blai Paco, gerente de Intarex, una empresa igualadina de software especializada en soluciones integrales para el sector tex-

**El Principat también se encuentra muy alejado del resto de la UE de los 15 en lo que se refiere a la IDE en general**

til y de la confección, y para tenerías. “Tres años después de la creación de la empresa ya empezamos a trabajar con Portugal”, recuerda, “una empresa de

informática lusa fue nuestra primera distribuidora en el exterior”.

Pero ése fue sólo el disparo de salida, a partir de ahí empezaron a trabajar en América Latina: México, Argentina, República Dominicana... “En los países con suficiente masa crítica, como México, buscamos un distribuidor, y en los que había sólo posibles clientes puntuales, como República Dominicana, decidimos trabajar nosotros directamente”, explica.

“Nuestro futuro está en seguir buscando mercados en el exterior”, asegura Paco. “Aunque en nuestro país no hubiera mucha tradición de exportación de servicios, teníamos claro que no

## Peso del sector servicios en el comercio exterior (sin turismo)



Fuente: COPCA

podíamos quedarnos estancados en la Península Ibérica". El trabajo con otras culturas les ha permitido aprender y mejorar sus productos, y lograr una dinámica de trabajo de la que están muy satisfechos.

Desde el ámbito de las consultorías, relata su experiencia Ricard Barba, encargado del mercado chino dentro de la empresa Asesores Corporativos. "Nuestros clientes y las tendencias del mercado nos empujaron al exterior. Asecorp hace ya años que trabaja con otros países, principalmente en América Latina, y ahora hemos decidido entrar en el mercado chino".

El sector servicios, en la mayoría de los casos, sigue al sector industrial. Ahí donde muchas empresas industriales se desplazan, terminan también llegando las compañías de servicios. Por eso, en América Latina encontramos mayor presencia de servicios catalanes y españoles. Ahora le llega el turno al Imperio del sol naciente.

"China está llena de empresas de servicios alemanas y francesas precisamente porque han seguido a las grandes corporaciones industriales de su país que se instalaron ahí ya hace años", explica Barba. "En Catalunya vamos un poco tarde", lamenta.

Asecorp ayudará a los clientes que deseen implantarse en China, "queremos ayudarles a hacer de China una oportunidad". "Desde Shanghai, mi misión consistirá en traducir una cultura lejana y muy distinta de la nuestra a un lenguaje que las empresas catalanas puedan entender, para que sus inversiones sean exitosas", comenta Barba. A la vez, también asesorarán a empresarios chinos que quieran invertir en Catalunya, "les pondremos en contacto con posibles colaboradores, *partners*...".

El Bufete de Abogados Herrero, de Sabadell, ya hace un par de años que se decidió a desembarcar en China. También movido por sus clientes y su entorno, Josep Herrero explica que siempre tuvieron vocación de internacionalización, "supongo que por ser un bufete de Sabadell, donde la tradición exportadora es muy importante, hemos tenido siempre clara la voluntad de seguir a nuestros clientes al exterior".

El bufete cuenta con alianzas en Marruecos, Sudáfrica, México, Venezuela... "Y no hemos querido abrir

nuevos mercados porque nuestro objetivo principal es ofrecer un buen servicio", comenta Herrero.

Su despacho en Shanghai es el primer bufete de abogados español en China. Es más, "de hecho, la Embajada nos dijo que éramos el primer bufete de abogados en Asia, pero nosotros no lo hemos comprobado", comenta Herrero.

### El sector servicios necesita a menudo que la industria dé el primer paso para poder internacionalizarse, requiere también de otro tipo de colaboradores

Ahora están ultimando un proyecto mundial: la creación de una red de bufetes de abogados por todo el mundo que permita a sus clientes, y a los de los otros despachos, tener a profesionales a su disposición ahí donde vayan.

China es hoy, sin duda, el Mercado. Desde el holding de ingeniería y arquitectura Idom, Oriol Monfort explica al *Noticiari* su proyecto de desembarco en China. Él será el responsable de este plan, pero Idom tiene ya una larga tradición en el exterior. Cuenta con despachos en México, Brasil, Venezuela, Londres...

### "Concebimos nuestra presencia en el exterior básicamente como un complemento al servicio que prestamos desde la oficina habitual"

A través de los Fondos de Ayuda al Desarrollo, o acompañando a empresas españolas que invierten en el extranjero, buscan proyectos en el exterior. Cuando logran más de uno, abren oficinas propias y trabajan con personal local.

"El proyecto de China empezó en noviembre, cuando participamos en un concurso de arquitectura y ahora

ya estamos empezando a cerrar proyectos", cuenta Monfort.

"Gracias a mi experiencia en China pude plantear el proyecto a la Dirección", recuerda Monfort, "el empresario español que llega ahí por primera vez va muy perdido. En un país como China es necesario trabajar con personal local y contar con un trabajador o un asesor de tu país que conozca bien el mercado". La misma fórmula que han seguido Asecorp y el Bufete de Abogados Herrero. China está mucho más lejos que América Latina, en todos los sentidos.

### Los ayudantes a la internacionalización

Así como el sector servicios necesita a menudo que la industria dé el primer paso para poder internacionalizarse, requiere también de otro tipo de colaboradores. Entre ellos, el sector bancario. El Banco Sabadell tiene reconocido prestigio por su vocación internacional, quizá por lo apuntado más arriba, el factor estimulante del contexto.

Francesc Duch, responsable de Internacionalización, cuenta que "la vocación internacional de Banco Sabadell viene de lejos".

"La primera oficina en el exterior se abrió en los años veinte del siglo pasado, y ya en ese primer momento los objetivos eran los que siguen siendo hoy: acompañar el negocio de la empresa española en el exterior", cuenta Duch. Se siente satisfecho de esta rama del banco, "disponer de una red de plataformas en el exterior siempre es positivo, aunque puedan existir momentos difíciles como en cualquier otro proyecto".

La red internacional es para ellos una extensión natural de la local, "concebimos nuestra presencia en el exterior básicamente —aunque no exclusivamente— como un complemento al servicio que prestamos desde la oficina habitual".

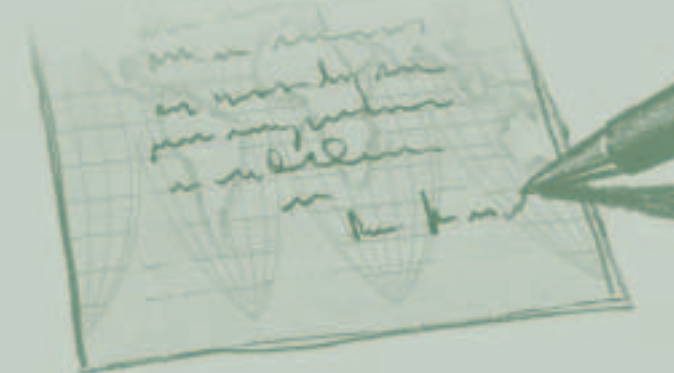
Y, de esta manera, ayudan al tejido empresarial catalán a desarrollar su papel en el ámbito mundial. La colaboración intersectorial, la de los servicios complementarios, es necesaria para crear las sinergias que facilitan a todos los ámbitos de la economía el viaje hacia la internacionalización.

Sira Abenoza

## planes presupuestarios en EEUU



Pere Puig i Bastard  
Profesor-catedrático  
de ESADE/URL



El 7 de febrero pasado la Casa Blanca remitió al Congreso de EEUU un proyecto de presupuestos que puede acabar abriendo un agrio debate. La propuesta promete contención fiscal a la vez que concede clara prioridad a los gastos de mantenimiento de la guerra exterior y de la seguridad en el interior del país. Establece, asimismo, el mantenimiento de importantes recortes en los impuestos, y propone efectuar una serie de reducciones en los capítulos de gasto. Algunas de las primeras reacciones alegan que pese al solemne anuncio de eliminación o recortes en 150 programas federales, no será posible conseguir el objetivo comprometido de reducir a la mitad el déficit fiscal en el año 2009.

La reducción del déficit público se considera un objetivo imprescindible para evitar que el enorme déficit comercial de EEUU, que se ha situado por encima de los 600.000 MUSD en 2004, desencadene una huida del mercado de la deuda y una depreciación acelerada del dólar. No obstante, el hecho es que una gran mayoría de los programas de gasto que la actual Administración recomienda anular o recortar tienen importantes patrocinadores en el Congreso. La experiencia del pasado demuestra que suelen tener poco éxito los intentos de eliminar o reducir aquellos programas que realmente son populares en las diversas circunscripciones electorales, independientemente de cuál sea el color político del patrocinador afectado.

Los economistas en Wall Street y en Washington se han mostrado cuando menos escépticos respecto al compromiso, que acaba de ser reiterado por la Administración Bush, de reducir a la mitad el déficit público antes del año 2009. Los mercados de deuda, que tan nerviosos se mostraron en los primeros años noventa ante los déficit de la Administración Clinton, no dan señales por ahora de sentirse muy preocupados. La política fiscal en EEUU hoy ya se encuentra situada, sin embargo, en una senda que empieza a ser considerada insostenible. La ratio del déficit público sobre el PIB que creció de modo importante en los primeros años ochenta más tarde mejoraría de forma realmente espectacular durante los noventa, para acabar experimentando un intenso deterioro a partir del año 2000. En el año fiscal 2004, la cifra del déficit público ajustado cíclicamente se prevé que pueda acabar alcanzando un 4 % del PIB.

Los expertos reconocen que la actual situación en que se encuentra el presupuesto federal de EEUU no merecería una muy elevada preocupación, si no fuera por las alarmantes

previsiones que se derivan de las consecuencias financieras a medio plazo de la aplicación de las medidas en materia de política fiscal y tributaria que pretende mantener o renovar el Gobierno. Es evidente que el ahorro nacional ha venido cayendo en las décadas pasadas, mientras que la inversión doméstica en EEUU ha tenido que recurrir de modo creciente al endeudamiento exterior. El incremento del déficit exterior por cuenta corriente ha venido aumentando, por ello, de un modo importante, expansionándose desde cerca del 2,5 % de la renta nacional en el año 1998, hasta alcanzar más del 5 % de la renta nacional en el año 2003.

El endeudamiento exterior, como es sabido, compromete una parte importante de los rendimientos actuales y futuros de las inversiones realizadas en EEUU, cada vez más en manos de actores económicos residentes en el exterior. Los extranjeros comprensiblemente, no sólo exigen, en tanto que propietarios de activos de capital, una lógica participación en los rendimientos de la que hoy por hoy es una de las economías más florecientes, sino que se muestran muy sensibles al grado de confianza que en cada momento les merezca tanto la evolución de la economía real como la orientación y sostenibilidad de las políticas del Gobierno.

Pocas dudas caben sobre los peligros a que se puede ver abocada a medio plazo una economía como la norteamericana, mientras se siga impulsando el crecimiento de un déficit crónico e importante en los presupuestos generales de la Unión. Éste es fruto, sobre todo, de un conjunto de medidas expansivas que el Gobierno federal pretende seguir aplicando por el lado de los impuestos, en unos momentos en que existen muy elevadas tensiones por el lado de la financiación de los gastos. No son tan sólo los grandes esfuerzos bélicos y de reforzamiento de la seguridad interna los que están en juego, sino también lo están los elevados costes derivados del saneamiento de la seguridad social, del cambio del sistema de financiación de las pensiones y del esfuerzo de reforma del conjunto de los programas de ayuda al gasto sanitario. Si a estos elementos de incertidumbre, se les añade la inevitable secuela de un gran crecimiento del endeudamiento exterior, parece evidente que la economía norteamericana puede estar expuesta a importantes peligros. Los expertos discuten incluso sobre la posibilidad de que EEUU tuviese que enfrentarse algún día con el riesgo real de una crisis fiscal de grandes proporciones.

## formación exterior en girona

**Girona.** La Cámara de Girona acaba de poner marcha un curso mixto (presencial y *on-line*) de gestión del comercio exterior que tiene como objetivo dar a las pymes los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en comercio exterior que faciliten su internacionalización.

El curso se organiza por primera vez combinando 15 horas de clases presenciales con 120 de trabajo *on-line*. El programa

contempla el estudio de los Incoterms, la logística, el transporte internacional, la gestión aduanera y la fiscalidad internacional, los sistemas de pago internacional, la cobertura de riesgos y el mercado de divisas.

El curso tiene una duración de 4 meses a partir de la primera clase presencial y los alumnos que completen el curso recibirán un certificado acreditativo.

## primeros resultados del puente empresarial a china

**Barcelona/Sabadell.** Las 30 empresas catalanas que participaron a finales de febrero en el puente empresarial a Beijing valoraron "muy positivamente" los resultados de esta iniciativa empresarial. De hecho, una de las convicciones de la mayoría de los participantes es que "éste es el momento idóneo para invertir" debido al crecimiento y el dinamismo que muestra el país.

La mayoría de participantes, vistos los primeros resultados de los muchos encuentros y entrevistas bilaterales que se celebraron, llegaron a una misma conclusión: la mejor manera para dar los primeros pasos en este mercado es buscar socios locales que distribuyan sus productos. Según las experiencias de empresarios catalanes ubicados en el país asiático, que participaron en reuniones de trabajo con la delegación catalana, la diferencia cultural se ha de tener muy presente a la hora de cerrar un negocio. En este sentido, señalaron la importancia de no conceder la exclusividad a un único socio local, ya que en muchas ocasiones los contratos no se cumplen y los trámites legales acostumbra a ser muy complicados.

Durante el puente empresarial, la

Cámara de Barcelona llegó a un acuerdo con la Shanghai Federation on Industry and Commerce (SCIF) para el intercambio de estudiantes entre las 2 corporaciones. Se trata de una prueba piloto, que se pondrá en marcha con otras ciudades del mundo, para dar nuevas oportunidades de promoción a las empresas catalanas. Y es que uno de los sectores emergentes en la China actual es el de la enseñanza. Durante 2004, 275.000 chinos cursaron estu-

dios superiores en el extranjero.

En otro orden de cosas, y siguiendo con China, la Cámara de Sabadell tiene previsto organizar una nueva misión comercial a este país asiático entre el 2 y el 13 de abril, que llevará a las empresas participantes a Shanghai, Beijing, Hong-Kong y Taiwán. Para más información sobre acciones al país asiático pueden consultar el PAIC 2005 y sobre China, en las páginas 18-19 de este mismo número del *Noticiari*.



## manresa dedicará en 2005 una cuarta parte de su presupuesto a la internacionalización

**Manresa.** La Cámara de Manresa continúa su apuesta por la internacionalización de las empresas de la demarcación y por eso durante 2005 destinará un 26 % de su presupuesto a actividades de promoción exterior. El programa de trabajo de la Cámara en el área de internacionalización se enmarca en el Pla d'Acció Internacional de la Tricameral. Dicho plan contempla para el presente año la realización de 31 misiones a 45 países de todo el mundo, además de 8 acciones en diversas

ferias, entre visitas conjuntas y participaciones agrupadas. De todas las acciones de promoción internacional programadas por la Tricameral para 2005, la Cámara de Manresa organizará directamente una misión comercial a Marruecos y Argelia, que se llevará a cabo en mayo, y 3 acciones de cooperación industrial en Rumanía, Turquía y Alemania. Los principales objetivos de la Tricameral para este año se centran en Europa del Este y Asia.

## barcelona acoge la reunión del comité ejecutivo de ASCAME

**Barcelona.** La Casa Llotja de Mar, sede corporativa de la Cámara de Barcelona, acogió a finales de febrero las reuniones del Bureau (Comité de Dirección) de la Junta Ejecutiva de ASCAME, la Asociación de Cámaras de Comercio del Mediterráneo.

Uno de los objetivos de estas reuniones es definir las líneas centrales de la posible celebración de una cumbre empresarial mediterránea el próximo mes de noviembre en Barcelona para presentar una posición común del sector privado euromediterráneo. Esta cumbre empresarial coincidirá con la cumbre de jefes de Estado del Mediterráneo, que se reunirán también en Barcelona en noviembre de este mismo año.

En este sentido hay que recordar que la Cámara de Barcelona es la sede de la Secretaría General de ASCAME desde octubre de 2001 que dirige Anwar Zibaoui, un hecho que ha potenciado Barcelona como capital económica del Mediterráneo. Por otra parte, ASCAME, fundada en 1982, agrupa actualmente a más de 300 Cámaras de Comercio de 22 países de la ribera mediterránea, que representan a más de 7 millones de empresas. El objetivo principal de la asociación para 2010 es convertir la región en uno de los motores económicos más importantes del mundo. Con esta finalidad quiere potenciar el papel de las Cámaras y convertirlas en los agentes clave del desarrollo económico y empresarial de los países de esta zona.

## los duques de palma presiden la entrega de los premis cambra



**Sabadell.** El pasado 24 de febrero se celebró en el Hotel Verdi de la capital vallesana la tradicional entrega de los Premis Cambra por la que la Cámara de Sabadell reconoce al conjunto del tejido empresarial de la demarcación sus esfuerzos por la mejora en los diferentes ámbitos económicos.

Al acto asistieron, además de los Duques de Palma, S.A.R., la Infanta Cristina y su esposo Iñaki Urdangarín junto al actual *conseller* de Trabajo e Industria, Josep M. Rañé, una nutrida representación de las autoridades, representantes de instituciones públicas y privadas, presidentes de entidades y

organizaciones empresariales y gremiales, así como empresarios de Sabadell y del conjunto de la comarca.

En el apartado al mérito exportador, los premiados fueron Windisch, SA, de Barberà del Vallès, y SA Sinard, de Sabadell.

## Blasco & Abogados Asociados



*Esté seguro.....*

*con nosotros*

**Blasco & Advocats Associats**  
Tel. (34) 933 014 825  
E-Mail: [blascoadvocats@justice.com](mailto:blascoadvocats@justice.com)  
[www.blascoadvocats.com](http://www.blascoadvocats.com)  
Pau Claris 92 Princ. 2-B (G.Atrium) 08010 Barcelona

**Contratación Internacional,  
Acuerdos de Franquicia, Joint-Ventures,  
Protección de la Propiedad  
Industrial e Intelectual.**

Pere Ballart, director general de Astral Pool International

# “nuestro secreto: la flexibilidad mental y la capacidad de aprender de los demás”

Con plantas de producción en Marruecos, Turquía, China, EEUU, Francia, Gran Bretaña... Astral Pool ya es conocida en todo el mundo. Nacida en Sabadell hace poco más de 30 años, desde entonces no ha parado de cosechar éxitos. Pere Ballart es, desde los inicios, el responsable de la internacionalización.

Este hombre afable y atento ha llevado los productos de Astral a los más recónditos confines de la Tierra: “Es difícil encontrar un país en el mundo donde no haya productos nuestros. Últimamente hemos hecho incluso una piscina en Afganistán”, dice. Se autodefine como “nómada”. Rasgo que le ha otorgado también la capacidad de escuchar y adaptarse a lo nuevo. Una de las claves del éxito de esta compañía.

**Astral Pool es una marca reconocida internacionalmente...**

Ahora sí. Además, este año queremos dar un paso adelante: acabamos de lograr un contrato con la Federación Internacional de Natación, la vamos a sponsorizar. Para asociar una visión televisiva a nuestra marca. Estamos acabando de perfilar los últimos detalles y vamos a dedicarle mucho dinero. Queremos hacer trascender una marca industrial, que no es de un bien de consumo, a todo el mundo. Es la primera vez que gastamos dinero en marketing abierto porque pensamos que hemos llegado a un nivel en el que tenemos que tener esta relación con el consumidor.

**¿En qué momento, en qué punto de su trayectoria toman esta decisión?**

La hemos tomado este año porque pensábamos que teníamos que empezar a vertebrar un eje de marketing que nos sirviera de punto de relación con el consumidor. Siempre hemos hecho un marketing muy operativo, en cuanto al canal de distribución, porque nosotros

actuamos en un campo profesional y el producto es muy industrial. Pero ahora hemos decidido que también tenemos que dar a conocer al consumidor nuestra marca.

**Se trata de abrir un nuevo canal que no va en detrimento del otro, del industrial.**

No, de hecho nos sirve más para el canal industrial, lo reforzamos porque el cliente verá la marca por televisión y se sorprenderá. Lo que interesa es transmitir esta imagen al canal profesional, que vean que esta marca es

**Todo son equipos humanos, al fin y al cabo.**

**Se trata de tener la habilidad de poner a las personas adecuadas en el lugar adecuado**

conocida a escala mundial. Nadie lo hace en el sector. Nos parece que en el mercado americano nos puede ir muy bien tener una marca en la televisión. También en el mercado europeo. Tenemos una cadena de productos químicos para tratar el agua que se ven cada vez más en hipermercados y pensamos que es buena idea que haya el respaldo de la marca. Ya veremos cómo irá. Si no funciona, seguiremos en nuestro sector. Un producto como la piscina no pide marcas. Reforzar la marca sirve para según qué artículos, según qué mercados... Pero no es la clave de nada.

**¿Entonces no lo recomendaría como estrategia?**

En nuestro caso no es muy importante. Nosotros somos capaces de invertir en ello haciendo un esfuerzo importante, pero quedan dudas sobre si es una estrategia adecuada o no. El tiempo dirá. Esto es un plan a 3 ó 4 años que tiene un período de asentamiento y no sabemos qué beneficios puede dar en el futuro. En todo caso, seguro que servirá para dar un paso adelante de carácter técnico y de investigación, hará que el producto evolucione. Porque cuando te exigis una serie de retos tan ambiciosos, la empresa se pone en marcha en lo productivo para alcanzar el objetivo común. Cuando existe la posibilidad de recibir un pedido de cualquier rincón del mundo, estás continuamente buscando nuevas soluciones.

**¿Y cómo elaboraron su estrategia de internacionalización?**

¡Eso empezó hace años! Yo siempre he estado en la parte internacional porque me ha gustado, soy un poco nómada. Fue sencillo. Muy al principio, hace 30 años, compramos una empresa en Francia que hacía bombas y estaba a punto de cerrar. Es decir que nosotros desde los inicios nos planteamos cosas que no se planteaban los españoles. Entonces empezamos las relaciones con Inglaterra, y ellos entendían el producto de otra manera. Luego vinieron los italianos... Europa tiene la ventaja que los conceptos y las concepciones de las cosas son muy variadas. Ésta es su riqueza. Y en el aspecto industrial implica una diversificación muy amplia



para adaptarse a las particularidades de cada país. Esto no pasa en EEUU, ellos intentan vender el mismo producto a todo el mundo.

**Así, hacen de las diferencias una oportunidad.**

Sí. Trabajamos mucho con gente de todo el mundo. En cada país buscamos personal local. No puedes nunca conocer totalmente la cultura de un país si no eres del lugar. Si trabajas con gente de aquí, en general fracasas. Nosotros siempre hemos trabajado con personal local.

**Con una supervisión desde aquí, imaginó.**

Sí, el problema de trabajar con locales es que su cultura es muy distinta a la tuya, ven las cosas de otra manera, y eso conlleva ciertas independencias o cesiones que no harías con un trabajador de aquí. Es muy importante seleccionar bien a las personas. Saber a quién tienes al lado, tenerle confianza. A veces hacen cosas mal, juegas con el factor riesgo, pero también con la ventaja de que la evolución es mucho más rápida que con un local.

**La base es el buen entendimiento...**

Sí. Entender a los turcos y a los chinos, o intentar entenderles. Tener esta flexibilidad mental que en negocios hay que tener. Es difícil pero hay que hacerlo. Es un problema de actitudes tuyas, de cómo borrar la actitud y cambiarla y hacerla de otra manera.

**Entonces, uno de sus principales capitales ha sido esta capacidad de aprender y adaptarse.**

Yo diría que la flexibilidad mental y la

capacidad de aprender de los otros. Aunque eso es muy complicado productivamente, porque la producción es mucho más rígida. De todos modos, si no estás cada día del mundo buscando soluciones para lo que te pasará, estás muerto. Yo creo que lo hemos hecho. Nos va muy bien, no hemos tenido ningún año de crisis. No sé de quién es éxito, pero da igual. En todo caso hemos ido evolucionando, hemos hecho la evolución mental todos juntos. Una de las claves ha sido estar fuera de Europa y en Europa. En Europa produciendo para Europa y los países civilizados, y fuera de Europa para los locales.

**Pero para poner plantas de producción en el exterior se necesita tener un volumen de ventas importante.**

Sí, primero son los locales los que tienen que aprender. Pero siempre tienes que ir acompañado de un equipo local fuerte. Si lo consolidas, entonces consigues los mínimos para producir ahí. Es cuestión de ponerse y hacerlo. Todo son equipos humanos, al fin y al cabo. Si tienes equipos humanos buenos, funciona. Si el director es bueno, funciona. Si el equipo que tiene detrás es bueno, funciona. Todo, al final, es tener la habilidad de poner a las personas adecuadas en el lugar adecuado. Si eso lo entendiera todo el mundo, funcionaría. Claro, si el producto tiene una mínima calidad, prestaciones, estándares... Pero dadas las condiciones técnicas, lo importante es el equipo humano, dedicar mucho tiempo a seleccionar al personal.

**Parece que para ustedes la innovación ha sido casi un proceso natural. No**

**han tenido que plantearse “ahora vamos a innovar”.**

Hemos hecho un poco de todo. Siempre nos planteamos algún reto. Ahora, por ejemplo, tenemos el de la energía solar y el de la seguridad. Uno tiene que plantearse retos y a partir de ahí escoger una línea de actuación. Luego es cuestión de creatividad, de buscar las soluciones... Tenemos gente suficientemente creativa o de nivel técnico que investiga. A veces incluso nos pasamos, y no sirve porque el mercado lo rechaza. Hacemos innovaciones superiores a las que el mercado pide. Pero tiras para atrás y ya está. A la larga todo acaba teniendo su aplicación.

**Ser el primero es muy importante...**

¡Aunque luego los otros nos copian muy rápido!

**¿Se refiere a China?**

Bueno, en China ya es normal. En China lo copian todo. Pero nosotros ya hemos iniciado la estrategia de copiar lo que copian. Duplicamos la fábrica ahí y producimos lo mismo que ellos. No nos pondremos en procesos legales. Ellos nos copian, nosotros les copiamos. Ahora en China tenemos 2 niveles: el de la copia de la copia, y otro más alto con una marca distinta. Cada uno tiene su mercado, no se sobreponen. Para luchar con un producto chino, hazlo como ellos. Son temas que dependen de cómo te los plantees, de cómo reaccionas ante la amenaza. Puedes irte a su casa y hacer lo mismo. A ver quién gana. Eso es lo que hacemos.

Sira Abenoza



# más cerca de europa

Turquía es un país singular. Eso nadie no lo duda, su trayectoria a lo largo del siglo XX, una vez perdido el imperio, ha sido convulsa pero decidida. Su objetivo, por imperativo del refundador del país, Kemal Atatürk, ingresar en Europa como un país más. Desde diciembre pasado, parece que la meta está más cerca.

Claro que las distancias son siempre relativas y cuando decimos cerca, nos referimos a 10-15 años vista. Puede parecer un mundo, pero en Ankara y Estambul al menos ahora saben que el próximo mes de octubre se iniciarán las tan deseadas negociaciones de ingreso en la UE. En conversación con el *Noticiari*, los representantes de la Embajada de España en el país otomano reconocían que esa era, de por sí, una excelente noticia porque más que incertidumbre, esa larga negociación introducía en el país "mayor nivel de certidumbre, transparencia y previsibilidad". Y eso, a la hora de hacer

negocios, siempre es bueno ya que se garantiza "que el país va a seguir en la senda de estabilidad y crecimiento en la que está embarcado desde hace ya unos 3 años".

Hay que recordar que ese paso adelante que ha dado la Unión lo ha hecho teniendo enfrente un país gobernado por los islamistas de Erdogan. Aunque también es cierto que su pragmatismo y compromiso ha hecho más por avanzar en la dirección correcta que los anteriores Ejecutivos laicos. Eso sí, desde Ankara, "la llegada del nuevo Gobierno se vivió inicialmente con un

cierto resquemor entre los empresarios, fundamentalmente por el temor a que el partido en el poder iniciara una senda de medidas populistas imposibles de financiar con un presupuesto ajustado, que imposibilitara el ajuste y la estabilización iniciada con el anterior Gobierno bajo la dirección del ministro Dervis", recuerdan los responsables de la Embajada española. "Sin embargo, el Gobierno ha demostrado que comprende perfectamente las prioridades económicas del país, y ha conseguido 2 años de crecimiento con descenso de la inflación y los intereses, ha mejorado la gestión de

la deuda, y ha colaborado estrechamente con el FMI y la UE, sus 2 grandes «anclajes» a nivel económico y político". Es más, "la faceta religiosa del partido en el Gobierno inquieta más a las capas laicas de la sociedad, que no quieren que Turquía se convierta en un Estado dominado por la religión, que al empresariado estrictamente hablando, en el que se encuentran todo tipo de tendencias, laicas e islamistas en diversos grados". De momento, el país no ha cambiado sustancialmente, y aunque no cabe duda de que el partido en el poder desearía darle

un tono más religioso a la vida pública, "el propio proceso de negociación con la UE va a suponer, a nuestro entender, un contrapeso importante a partir de ahora".

Así las cosas, Turquía ofrece un amplio abanico de posibilidades para las empresas catalanas. Además de la estabilidad política y económica reciente y el proceso de negociación con la UE que ya hemos comentado, no hay que olvidar que este país tiene en vigor desde 1996 un Tratado de Unión Aduanera con la UE que conlleva la libre circulación de bienes indus-

triales. Por si eso fuera poco, el tamaño del mercado es considerable, más de 70 millones de personas que en una década llegarán a 90. Pero hay más, el país euroasiático tiene una base industrial fuerte y amplia (las empresas turcas, de hecho, fabrican de todo), con una mano de obra cualificada, competitiva y flexible.

Uno de los valores del kemalismo era la fuerte impronta que tenía el Estado en todos los ámbitos, incluido el económico. Pero eso era antes, ahora, a pesar de que la sombra del sector público sigue siendo alargada, el dinamismo del sector

## una recuperación espectacular sostenida en el tiempo

La economía turca ha crecido en los últimos 3 años entre el 5,5 y el 7,9 %, sólo superada a nivel mundial por la India y China. Y las previsiones para el presente ejercicio se mantienen en torno al 5 %. Este importante crecimiento se debe en gran medida a 2 factores: las importantes reformas estructurales adoptadas por el Gobierno desde 2002 y el importante crecimiento de la producción industrial arrastrada por la demanda exportadora.

El Gobierno del AKP ha llevado a cabo una serie de medidas económicas que ha hecho que tanto la sociedad como la economía turca hayan recuperado su confianza. Fruto de esto los diferentes organismos económicos internacionales han reconocido a Turquía como una de las principales potencias económicas emergentes del mundo. La OCDE, el FMI, EEUU o la propia UE han mostrado su apoyo y su confianza en el camino político y económico iniciado por Turquía.

Esta confianza se traduce en un crecimiento de las inversiones extranjeras al país, en el aumento del número de visitantes que el año pasado transitaron por el país (más de 17,5 millones de turistas), la intensificación de las relaciones económicas entre Turquía y otros mercados clave (especialmente la UE y Rusia) y el espectacular aumento de las exportaciones turcas, creciendo en los últimos 3 años entre el 10 y el 16 % anual.

Uno de los sectores que está destacando más en este crecimiento económico es la automoción. De hecho, las principales multinacionales como Ford, Opel, Fiat, Peugeot, Toyota o Hyundai están presentes desde hace años y otras tienen importantes proyectos inmediatos de implantación, como Mazda. Otro sector a destacar es el de la logística. En este sentido, Estambul es la sede regional de importantes multinacionales de este sector (como puede ser el caso de ciertos servicios de Küne & Nagel).

El sector agrícola (maquinaria, fertilizantes, correctores, semillas, pesticidas, tratamiento y canalización del agua...) están fuertemente desarrollados y se encuentran en pleno auge. Turquía es una importante potencia agrícola en el mundo (uno de los principales productores de Europa y Oriente Medio) y está implementando un gran proyecto de desarrollo agrícola e industrial, el Proyecto GAP, que implica hacer irrigable en los próximos años una extensión de más de 75.000 km<sup>2</sup> (más del doble de la superficie de Catalunya).

El sector de la construcción, tanto en su vertiente de la vivienda como de obra civil y de infraestructura, es uno de los más desarrollados y de mayor crecimiento en el mercado turco. De hecho, obras de infraestructura que llevaban años paralizadas por falta de financiación, confianza y apoyo político, tanto nacional como internacional, se están llevando a cabo en estos momentos. Ampliaciones portuarias (como las de Izmir o Mersin), conexiones submarinas (como el túnel concedido a una ingeniería japonesa para la conexión entre las partes asiática y europea de Estambul), prolongaciones y modernizaciones ferroviarias (ampliaciones de las redes de tranvías de Estambul, metro de Izmir y Estambul entre otras ciudades o la conexión ferroviaria entre ésta y Ankara) evidencian el buen momento de la economía turca y de la confianza internacional en ésta.

Fruto de este importante y sostenido crecimiento económico el comercio bilateral entre España y Turquía ha crecido de forma espectacular. En 2003 España exportó a Turquía productos y servicios por valor de casi 1.454 MEUR, un 33 % de los cuales tuvieron su origen en Catalunya. Ese mismo año, España importó de Turquía por valor de 1.792 MEUR, correspondiendo a Catalunya un 25 % de las mismas. Además, desde 2001 existe una clara tendencia de fortalecimiento de las relaciones económicas de Turquía con la UE, representando ya en torno al 60 % de su comercio exterior.

Es en este contexto donde se ha de enmarcar el creciente interés de las empresas catalanas por establecer relaciones comerciales e inversoras con empresas turcas de diversos sectores emergentes.

Desde 1989, el COPCA tiene un Centre de Promoció de Negocis en Estambul desde el que se ofrece asesoramiento a proyectos individuales de internacionalización a empresas catalanas interesadas en el mercado turco.

Para más información, pueden ponerse en contacto con el COPCA (tel. 934 849 650) o bien consultar [www.copca.com](http://www.copca.com).

**Javier Albarracín** Responsable de los mercados del Norte de África, Turquía e Irán  
COPCA

privado es cada vez mayor. Y por si fuera poco, el proceso de privatizaciones adelgaza día a día el peso público a favor de los conglomerados privados y de las multinacionales extranjeras que ven en Turquía una buena plataforma para penetrar en mercados vecinos.

De hecho, el crecimiento de la IDE, tal y como reconoce en estas mismas páginas el responsable del COPCA para este mercado, Javier Albarracín, empieza a ser notable. Y eso se debe, en parte, al apoyo que tradicionalmente le ha prestado EEUU, tanto a nivel político como económico, y, por ende, el FMI, con el que tiene hilo directo. No es de extrañar que Turquía sea, con diferencia, uno de los mejores y más afamados clientes de la institución que dirige Rodrigo Rato. La influencia norteamericana se hace notar en estos casos.

Ahora bien, si hasta ahora hemos visto las enormes posibilidades de Turquía, no nos hemos de llevar a engaño: problemas también hay. Las crisis políticas y económicas sin bien es cierto que, de momento, parecen ser cosa del pasado, han afectado más a unos sectores que a otros. En algunos casos, el golpe ha sido duro y los mercados todavía no han recuperado el tono. Es el caso del sector de los curtidos. Antonio Martínez, el responsable del mercado turco de Cresa reconoce que el período de expansión alcanzó su cenit en 1998. Desde entonces, aunque se nota la recuperación, nada es como antes. Aunque, bien es cierto, esta situación no se puede generalizar.

Martínez reconoce que otro de los problemas que a veces surge es el de la mentalidad. En algunos casos, muy particular. En Turquía, como en todos los sitios, hay empresarios y empresarios, algunos muy occidentalizados; otros, que mantienen algunas particularidades propias de otras latitudes no europeas. Cuando se produce ese choque de mentalidades, Martínez asegura que todo queda zanjado de la misma manera: "Suelen sentenciar que esa postura es propia de la *turkish mentality*". Claro que peor que esa particular mentalidad son algunas costumbres como las de "querer facturar a 9 ó 12 meses vista", dice el responsable de Cresa, que asegura que "si no aceptas esa premisa, no vendes". Martínez ha desechado siempre esa opción y para cobrar ha utilizado otros sistemas, como el pago al contado o la carta de crédito. "Te limitas las posibilidades", pero también se evitan riesgos desmesurados.

Quizá otra herencia de la *turkish mentality* sea un problema perenne de difícil solución hasta que no haya una total modernización de la estructura política y económica del país: la corrupción. En algunos casos es muy difícil de evitar. Varios empresarios catalanes que han preferido mantener su anonimato, han reconocido al *Noticiari* el particular "peaje" al que se han visto sometidos. En muchos casos, en la Administración local, que es la que tiene la última palabra a la hora de conceder permisos de construcción para almacenes o las mismas plantas de producción.

Claro que no siempre es la corrupción como tal. Martínez afirma que también suelen ser engorrosos algunos "hábitos" que perduran en las estructuras administrativas. Un ejemplo es el de las aduanas, "cuando cambia el responsable, el nuevo, se supone que para hacer méritos, vuelve a exigir todos los papeles y requisitos presentados en su día".

Sobre la imagen española en el país, afortunadamente es buena. Y lo es básicamente por 2 razones. Por una parte, los gobiernos españoles se han mostrado tradicionalmente, e independientemente del color político, partidarios del ingreso de Turquía en la UE y eso es algo que los turcos conocen. Por la otra, muchos consideran a España, a pesar de las muchísimas diferencias, como el ejemplo a seguir por lo que se refiere a la reforma y la integración en Europa. Como siempre, el éxito español se valora más fuera que dentro. Por último, un recordatorio para las empresas que estén interesadas en establecerse en este país. Han de saber que existen las llamadas "zonas organizadas industriales" (ZOI), que vendrían a ser una especie de polígonos industriales en los que podrán encontrar todas las infraestructuras necesarias y mayores facilidades para la implantación, ya que no tendrán que lidiar con la burocracia local. Eso sí, el precio del terreno es sensiblemente superior a la media y, en algunos casos, suele ser bastante caro.

Pelayo Corella

## más sobre turquía

En la última cumbre comunitaria celebrada en Bruselas los 25 aceptaron empezar a negociar el ingreso de Turquía en la UE. Antes y después han sido numerosas las publicaciones que se han ocupado de este tema que divide sobremanera a los europeos. Ningún otro país causa tanta controversia como Turquía. Por encima de cuestiones estrictamente políticas, económicas o de defensa de los derechos humanos, en el caso del país otomano pesan cuestiones más de fondo sobre los límites del Viejo Continente o sobre la idoneidad de permitir la entrada de un país que además de geográficamente asiático es musulmán. Para conocer mejor la herencia kemalista que es, en definitiva, la que ha moldeado la actual Turquía, es recomendable la lectura de *Origen, influencia y actualidad del kemalismo* de Menter Sahinler (Madrid, Ediciones del Oriente y del Mediterráneo, 1998) o *Turquía, un país entre dos mundos* de Adrián Mac Liman y Sara Núñez de Pardo (Barcelona, Flor del Viento, 2004). Los libros de viajes de Robert D. Kaplan como *Viaje a los confines de la Tierra*

(Barcelona, Ediciones B, 1997) hacen una descripción de la Turquía real, alejada de la que aparece en los periódicos y las televisiones.

Por otra parte, en la prensa y en revistas especializadas, los artículos referidos al país heredero del Imperio otomano han sido constantes. En cualquier caso, 2 buenos ejemplos son sendos artículos escritos por el diplomático español Jorge Dezcallar "¡Es Europa, estúpido, no Turquía!" publicado en el último número de *Foreign Policy* en su edición española, con su correspondiente edición digital, o por José Ignacio Torreblanca en el Real Instituto Elcano titulado "La Razón de Europa y la adhesión de Turquía". Pero si navegamos por la Red encontraremos mucha más información. Desde el sí de *The Economist* a la negativa de personalidades como la del ex canciller socialdemócrata alemán Helmut Schmidt. Está claro que es un tema que no deja indiferente a casi nadie y que en los próximos años seguirá causando acalorados debates.

# Pasión por Europa

A pocos días de celebrarse el referéndum sobre el tratado constitucional, la Cámara de Terrassa celebró una nueva jornada Cambractiva para debatir sobre el futuro de Europa. Fue un debate apasionado, en el que la mayoría, por no decir la totalidad de los presentes, parecían favorables a su aprobación.

Y es que desde el mundo económico parece que todo el mundo lo ha tenido bastante claro. Aún así, los 2 invitados, Anna Terron, representante de la Generalitat en Bruselas, y Lluís Foix, director de *La Vanguardia Digital*, quisieron exponer qué ventajas trae consigo ese nuevo texto legal del que tanto se ha hablado en nuestro país estas últimas fechas.

Para empezar, Terron dijo algo que los que hicieron campaña a favor del sí han repetido sistemáticamente estos meses: con la ampliación a 25, "se necesitaban nuevas reglas de juego". Además, insistió en las bondades del texto, ya que éste recoge los valores en los que está fundamentada la UE, así como el lema que resume la filosofía de este singular proyecto: "unidos en la diversidad".

Por su parte, Foix empezó por lamentar que los dirigentes políticos actuales no conociesen la historia, ya que "si no conoces la historia de Europa es muy difícil entender esta Constitución". Y para defender el actual proyecto, puso la vista en el convulso pasado del continente: "Lo importante de Europa es su fragilidad". O lo que es lo mismo, un equilibrio basado en liderazgos fútiles. Dicho de manera más gráfica: es importante "que no haya más Napoleones, que ningún otro país despunte sobre los demás".

Llegados a este punto, Foix recuperó el lema orteguiano de que Europa es, para España y Catalunya, la solución y no el problema y alentó a leer, especialmente a los más euroescépticos, un breve librito de George Steiner titulado *Una idea d'Europa*, publicado por Arcàdia.

Entrando ya en cuestiones más concretas y dejando de lado las grandes palabras, el director de *La Vanguardia*

*Digital* puso ejemplos de cómo se construye Europa y, entre ellos, los erasmus, esos miles de estudiantes que, gracias a los intercambios universitarios, acaban por conocer países vecinos antes enfrentados y ahora hermanados bajo la bandera azul, las 12 estrellas y un destino común.

Eso sí, ambos, tanto Terron como Foix, aunque respirando europeísmo por los 4 costados, se dieron un baño de realismo

**"Es una lástima que la gente le dé una patada a Europa por los problemas que pueda haber entre Catalunya y España por el tema de la lengua". dijo Foix**

mo y reconocieron que esta Constitución podría haber sido mucho más ambiciosa y que si no lo ha sido es por la oposición de algunos países. En concreto, Terron reconoció que los temas relacionados con la fiscalidad han quedado aparcados para mejor ocasión. En plena unión económica y monetaria tiene poco sentido que cada país aplique una fiscalidad distinta. El problema es que en muchos casos hay diferencias abismales y por eso hará falta un mayor esfuerzo de coordinación. Esfuerzos que quedarán al amparo de la buena voluntad de los 25 gobiernos, pues es éste un tema sobre el que, para avanzar, se seguirá necesitando la unanimidad. Y eso ni ha sido, ni es, ni será fácil, teniendo en cuenta la opinión euroescéptica

que domina en algunas capitales europeas, como por ejemplo la británica.

Otro de los temas que aparecieron en el debate fue el de las políticas de competitividad. Terron las defendió y, aunque lamentó lo que está ocurriendo en los astilleros españoles, dijo que esa (no) política de ayudas es mejor que la que se podría plantear si no existieran tales restricciones, que no sería otra que la de todos los gobiernos europeos entraran en una carrera sin sentido para subvencionar sus respectivas industrias nacionales. En dicho caso, España, que no es precisamente el país más rico de la Unión, no lo tendría nada fácil para competir con los subsidios que a buen seguro concederían París, Londres o Berlín a sus empresas.

Por último, Foix recordó que esa Europa unida de la que tantos desconfían y a la que tanto se vilipendia es la que ha plantado cara a EEUU en materia comercial con éxito y es, además, un proyecto único en el mundo en el que nadie está obligado a estar a bordo si no lo desea.

A pesar de los muchos problemas que habrá en el futuro, Foix recordó que, si algún país no la ratifica, a buen seguro que se sabrán encontrar fórmulas para seguir adelante, entre ellas la de las 2 o más velocidades.

Para finalizar, y enlazando con lo que decía Foix sobre la falta de conocimiento de la historia, Terron reconoció que hasta cierto punto "es normal que los jóvenes sean más europeos que europeístas. Entre otras cosas, porque han conocido siempre esta Europa de paz y prosperidad".

Pelayo Corella

# las cosas **SÍ** son lo que parecen

Si usted cree que no puede subir al Everest, no se preocupe, no podrá llegar a la cima. Si usted piensa que exportar sus productos a Japón es una empresa imposible, sin duda tendrá las cosas muy difíciles. No hay blanco o negro. Todo es según el cristal por el que se mira. Por tanto, analizar nuestras percepciones es imprescindible.

El estudio realizado por el ICEX, *Barreras a la exportación: cómo se perciben y cómo superarlas*, se pensó desde esta certeza, que las apreciaciones de los empresarios españoles respecto a la internacionalización pueden afectar y de hecho afectan enormemente su capacidad de enfrentarse al mercado exterior.

Jesús Arteaga Ortiz, profesor de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria y encargado de la elaboración del estudio, estuvo en la Cámara de Lleida para presentar los resultados del análisis a los empresarios de la zona. Internacionalizar una empresa reporta un sinfín de ventajas, es obvio que a toda empresa le conviene internacionalizarse. El problema es cómo hacerlo de la mejor manera, y ahí desempeñan un papel relevante las percepciones del empresario.

Los resultados de la encuesta encargada por el ICEX se basan en las respuestas de los responsables de exportación de 463 pymes españolas. Para los encuestados, 5 son las barreras más importantes a la exportación, conforme al siguiente orden: la no localización de un distribuidor adecuado o de los canales de distribución óptimos, el desconocimiento de los mercados potenciales de exportación, la falta de personal para planificar la actividad exportadora, la intensidad de la competencia en los mercados de exportación y la falta de información sobre las oportunidades del producto. A partir de estas respuestas, los responsables del estudio agruparon las barreras

percibidas por los empresarios en 7 grupos para poder establecer una relación con el perfil de las empresas.

- **Barreras de conocimiento:** hacen referencia al desconocimiento de los mercados exteriores, la falta de personal, el desconocimiento de las ayudas a la exportación, de los beneficios que la internacionalización reporta, de los pasos a dar para exportar y de las oportunidades de su producto en mercados exteriores.

**Una barrera tradicional es la falta de personal, el desconocimiento de las ayudas a la exportación y de los beneficios que la internacionalización reporta**

- **Barreras exógenas:** el riesgo por la variación de los tipos de cambio, por la apreciación del euro, el riesgo a perder dinero y riesgo debido a la inestabilidad política de los mercados de destino.

- **Barreras culturales:** las diferencias respecto de los países a los que se exporta, sus usos, sus costumbres y su lengua.

- **Barreras de apoyo privado y logística:** falta de una red exterior de los bancos con los que trabaja la empresa, falta de especialistas en temas internacionales en los bancos y dificultades logísticas.

- **Barreras de aduana:** relativas a la nor-

malización y homologación del producto; barreras sanitarias, fitosanitarias o similares; barreras arancelarias; documentación y burocracia requerida por la actividad exportadora.

- **Barreras de recursos:** falta de recursos para afrontar el largo transcurso de tiempo para recuperar las inversiones realizadas; falta de capacidad de producción de la empresa; alto coste financiero de los medios de pago a utilizar en operaciones internacionales.

- **Barreras de adaptación al mercado:** intensidad de la competencia en los mercados de exportación, localización de un distribuidor adecuado o de los canales de distribución adecuados.

Al sobreponer la percepción de las barreras y el perfil de las empresas, los resultados fueron los que describimos a continuación.

El sector económico es relevante en la percepción. Mientras que las empresas agroalimentarias se quejan fundamentalmente de las barreras culturales y de falta de apoyo y logística, el sector de los bienes de consumo no tiene problemas significativos con estas barreras. Se lamenta, en cambio, junto con el sector de productos industriales, de las barreras de recursos. Y, a su vez, este último sector, junto con el de servicios, encuentra trabas relevantes en las aduanas.

El tamaño de la empresa sólo es relevante en la percepción de las barreras de conocimiento y de aduanas; cuanto mayor es la empresa, menor es la relevancia de estas barreras.

Según el mercado de destino de las exportaciones, las empresas perciben de una manera u otra las barreras. Por un lado, las compañías que venden más del 50 % de sus exportaciones a Iberoamérica, o aquellas cuyo principal destino es Asia y América del Norte, no dan importancia a la falta de apoyo privado y de logística. Sin embargo, las empresas que venden mayoritariamente a África, las perciben como una de sus principales barreras.

La *core competence* de la empresa también determina la visión de los obstáculos. Las empresas cuyo fuerte es la tecnología, tienen problemas con las aduanas. Las compañías con precios competitivos se lamentan de las barreras de recursos y, junto con las que se preocupan del lanzamiento de nuevos productos, también tienen problemas de adaptación al mercado. Aquellas cuyo fuerte es el control de costes, hallan fuertes barreras de conocimiento, aduana y adaptación al mercado. Por último, las empresas que dedican mucho esfuerzo al diseño y al

etiquetado, topan con las barreras culturales.

En función de los objetivos empresariales, el estudio del ICEX comprobó que las compañías que intentan crecer y las que buscan una estabilidad tienen más barreras culturales; y que, por otro lado,

**Las diferencias respecto de los países a los que se exporta, sus usos, sus costumbres y su lengua son otras barreras muy comunes entre las pymes**

las empresas que procuran diversificar riesgos y las que intentan conseguir un mayor margen de beneficios chocan con barreras exógenas, y también culturales.

Por último, las ventajas de la exportación percibidas por los empresarios determinan asimismo la percepción de barreras. Los responsables de exporta-

ción que se fijan en la oportunidad de crecimiento que les da el salir al exterior, los que valoran la mejora de la posición en el mercado nacional, aquellos que aprecian la mayor rentabilidad y los directivos que estiman la mejora de la competitividad nacional, se encuentran con más barreras culturales. En cambio, los responsables de exportación que precian el conseguir un mayor beneficio en el mercado nacional, chocan con mayores barreras de apoyo privado y de logística, así como barreras de aduana.

El grado de expansión nacional y el hecho de que la empresa exporte, o no, en cambio no influyen en la percepción de las barreras.

A partir de ahí, de sus resultados, las administraciones tendrán que tomar las medidas pertinentes, a saber, aquellas que ayuden a las pymes españolas a ganar confianza y a ver que la valla que hay que saltar no es tan alta, y que se trata sólo de coger un poco de carrerilla.

S. A.



## ÀREA de COMPTABILITAT, FINANCES i ECONOMIA

### NORMES INTERNACIONALS DE COMPTABILITAT

Curs de perfeccionament

A càrrec de:

**Dr. Oriol Amat**  
Catedràtic d'Economia Financera i Comptabilitat de la Universitat Pompeu Fabra.

**Dra. Soledad Moya**  
Professora visitant d'Economia Financera i Comptabilitat de la Universitat Autònoma de Barcelona. Doctora en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Pompeu Fabra.

**Modalitat presencial**

**Calendari:** del 6 d'abril al 9 de maig del 2005.  
**Horari:** dilluns i dimecres de 18.00 a 21.00 hores.  
**Lloc:** seu de l'IDEC, Balmes 132, Barcelona.

**Modalitat semipresencial**

**Calendari:** del 16 d'abril al 28 de maig del 2005.

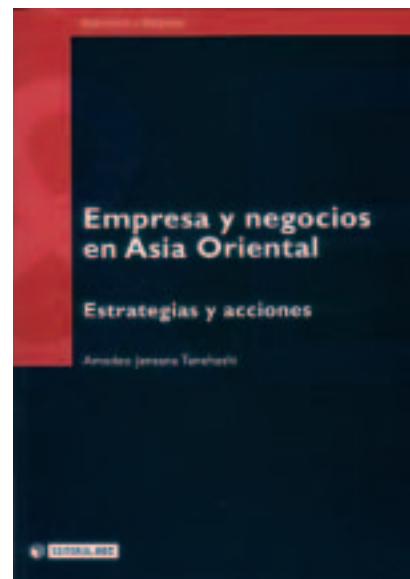
**Oberta la inscripció al telèfon 93 542 18 50**

**Per més informació: [www.idec.upf.edu/cnic1](http://www.idec.upf.edu/cnic1)**

**INFORMACIÓ**  
Balmes, 132 - 08004 Barcelona  
info@idec.upf.edu  
Tel. (+34) 93 542 18 50 - Fax (+34) 93 542 18 50

# el reto de CONOCER Oriente

Muchos lectores del *Noticiari* conocen a Amadeo Jensana. El director del Círculo de Negocios de Casa Asia ha colaborado en alguna ocasión con esta revista. En estos momentos, Jensana es noticia no tanto por el cargo que ocupa, sino por resumir en un libro parte de su experiencia vital en Asia.



Durante 9 años Jensana vivió en Tokio y asesoró a numerosas empresas españolas en su empeño de hacerse un hueco en mercados desconocidos y lejanos. Aquella aventura le sirvió para que, años ha, le llamasen para ocupar el cargo de director del Círculo de Negocios de Casa Asia. Desde Barcelona ha seguido haciendo lo mismo: trabajar por y para la internacionalización de la empresa catalana y española.

*Empresa y negocios en Asia Oriental* (Barcelona, Editorial UOC, 2004) es

el libro del que es autor y en el que aborda cómo hacer negocios con 3 de los países que más y mejor conoce: Japón, Corea del Sur y China. Durante la presentación de la obra, Jensana trazó algunas líneas de lo que representan esos países y de los problemas que España ha tenido para abordarlos. Y es que, tal y como él mismo reconoció, siempre ha faltado interés por esa zona del mundo, aunque afortunadamente la tendencia va cambiando e incluso cada vez hay más jóvenes dispuestos a desplazarse a esos desconocidos lares. En cualquier caso, y a modo de resumen, éstas son algunas de las ideas que expuso el día de la presentación.

En los países asiáticos ha existido tradicionalmente una gran connivencia entre la Administración y la empresa privada

· **La estructura empresarial.** El director del Círculo de Negocios de Casa Asia reconoció 2 cosas. De una parte, que la estructura ha sido tradicionalmente muy diferente a la europea, ya que han primado los grandes conglomerados industriales: los *chaebol* coreanos, los *zaibatsu* y luego *keiretsu* nipones o los grandes grupos estatales chinos. Estos últimos recientemente han iniciado una carrera de crecimiento interno y externo que les llevará a hacer compras en los 5 continentes. Jensana reconoció que a los chinos, a

día de hoy, lo que más falta les hace para competir en los grandes mercados es marca, pero que en según qué casos están en disposición de comprarla, caso de lo acontecido con IBM.

El otro aspecto destacable es que la globalización y la crisis de los años noventa está cambiando la manera de gestionar estos grupos. Antes, existía una gran connivencia entre la Administración y la empresa privada, el sistema bancario era uno de los pivotes que les permitía una fácil financiación y el consenso social evitaba el clima enrarecido en las relaciones laborales, lo que ayudaba a creer en el sistema de un empleo de por vida. Que las cosas han cambiado lo demuestra la revolución que ha supuesto la entrada de grupos extranjeros en las empresas de esos países y el mejor y más conocido ejemplo es el de Nissan: la reestructuración llevada a cabo por Carlos Ghosn fue posible porque estaba libre de cualquier atadura cultural o moral para con los trabajadores del grupo.

· **Los sistemas legales.** Es evidente que en el caso chino han brillado por su ausencia hasta hace relativamente poco tiempo. En el caso coreano y japonés, eran sistemas muy cerrados. Una cerrazón que se evidenciaba en todos los ámbitos: desde la falta de inmigración hasta la falta de capitales. Ambos han sido países que han rechazado la inversión directa extranjera (IDE), a diferencia de China, para modernizarse. Sólo ahora, con la década perdida a sus espaldas, el Gobierno de Tokio se ha decidido a cambiar las tornas e intenta captar IDE.

· **El marketing y la distribución.** En este apartado también se notan sensi-

bles diferencias entre China y Japón y Corea del Sur. El Imperio del Centro es un país demasiado grande, con muchos desequilibrios internos como para poder acapararlo todo y por eso los especialistas recomiendan tomar como base un punto y atacar su *hinterland* más cercano. En cambio, los otros 2 países vecinos son, por tamaño y por cohesión de mercado, más accesibles con una misma campaña de marketing.

Por lo que se refiere a la distribución, es sin duda una de las cuestiones más difíciles de abordar. En China, la revolución es total y la adopción de las normas de la OMC el pasado año ayudará sin duda a simplificar los mecanismos. En Japón y Corea, debido al hermetismo de esos mercados, los intentos por parte de empresas extranjeras de introducirse han topado con una red tremendamente compleja que los dificultan. O es un intento serio o está condenado al fracaso. Recuerda Jensana la sangre, sudor y lágrimas que tubo que dejarse por el camino el grupo galo Carrefour para implantarse en el país del sol naciente. ¿La razón? Los productos, antes de llegar a su destino final, pasan por 4 ó 5 manos y eso, obviamente, encarece el precio final. Era, se reconozca o no, una manera

como cualquier otra de frenar la competencia extranjera.

· **La relación bilateral entre España y China, Japón y Corea del Sur.** Son claramente deficitarias, y una de las razones principales se debe a que, a diferencia de lo que ha ocurrido en Latinoamérica, a Asia prácticamente

En el pasado, el consenso social evitaba el clima enrarecido en las relaciones laborales, lo que ayudaba a creer en el sistema de un empleo de por vida

no ha ido ninguna multinacional española que haya tirado del carro. Las grandes empresas españolas son de servicios y éstos son los últimos sectores en liberalizarse, con lo que las oportunidades no han sido muchas. Además, según Jensana, estas empresas no han querido correr ningún riesgo que penalizara su cotización en los mercados bursátiles (casualidad o no, Francisco González, presidente del BBVA, reconoció hace unas semanas en la

junta de accionistas celebrada en Bilbao que la entidad que él preside tiene pensado abordar próximamente los mercados asiáticos).

· **Diferencias culturales.** En este último punto Jensana quiso incidir en un aspecto esencial y que le ha tocado vivir en muchas ocasiones en primera persona. En Asia, una negociación no es nunca lo que parece. Las percepciones suelen estar lejos de la realidad. Uno puede creer que lo tiene hecho y después, nada de nada. O ser muy pesimista y, al volver a Catalunya, llevarse una grata sorpresa al abrir el correo electrónico. La única manera de aprender a conocerles es, aunque parezca obvio, la experiencia y el conocimiento de su manera de pensar y de hacer negocios: saber de su gusto por las jerarquías o el protocolo, así como la importancia de la cortesía y el honor.

Vamos, que escuchando y leyendo a Jensana uno se da cuenta de cuánto nos queda por aprender para conocer de 3 culturas lejanas, que este país no ha tenido presente excepto en los más manidos tópicos pero que son, más que un prometedor futuro, una realidad desbordante.

Pelayo Corella

MISCELÁNEA

## becas, vuelos directos y servicios de traducción

Asia está de moda, ya se sabe. De ahí que las noticias relacionadas con ese enorme continente sean muchas. Veamos algunas de ellas. Casa Asia y la Fundación "la Caixa" han abierto recientemente la segunda convocatoria de becas para licenciados y titulados superiores destinados a cursar un Master of Business Administration (MBA) en la China Europe International Business School (CEIBS), la escuela de negocios patrocinada conjuntamente por el Gobierno chino y la UE. Los interesados han de contar con una experiencia laboral mínima de 2 años y un excelente conocimiento del inglés. Bases completas de la convocatoria en [www.estudios.laCaixa.es](http://www.estudios.laCaixa.es).

Por otra parte, uno de los males perennes que tiene la empresa catalana es la falta de vuelos directos a los destinos de interés. En el caso asiático, la situación clama al cielo. De ahí los intentos por conseguir vuelos directos. En fechas recientes, se han realizado nuevas gestiones a través del Comité de Desarrollo de Rutas Aéreas de Barcelona, constituido por la Generalitat de Catalunya, la Cámara de Barcelona, el Ayuntamiento de la Ciudad Condal y AENA, para conseguir vuelos que enlacen con Corea del Sur y China. Quien parece que

ha tenido más suerte en este sentido es, cómo no, el aeropuerto de Barajas, ya que 3 compañías aéreas españolas están dispuestas a abrir vuelos directos con China 2 ó 3 veces por semana. Aún no se sabe si será Madrid-Pekín o Madrid-Shanghai, aunque el acuerdo para aumentar el número de frecuencias actuales, que son 7, a 21 ya está alcanzado. Las 7 frecuencias que existen ahora mismo pertenecen a Iberia, que no hace uso de ellas. Las compañías que volarán a China son Air Europa, Air Pullmantur y Air Plus Comet, estas 2 últimas de Spanair, y se espera que lo puedan llevar a acabo antes de este verano.

Por último, una iniciativa pionera en España y que puede ayudar a abrir puertas, la Cámara de Sabadell ha creado un nuevo servicio de intérpretes en destino para todos los empresarios de la demarcación que quieran viajar a China. Se trata, en definitiva, de la contratación de un intérprete nativo, con amplios conocimientos no solamente lingüísticos, también empresariales y protocolarios, que acompañaría al empresario en todos los contactos y reuniones que se celebrasen en este país.

# el reto de las 15.000

El Govern de la Generalitat presentó a finales del mes pasado en el Parlament de Catalunya el plan que está destinado a convertirse en el eje sobre el que pivotará toda la política de internacionalización del Departamento que dirige Josep Hugué: el Pla per a la internacionalització de l'empresa catalana 2005-2008.

Además del reto de la internacionalización del sector servicios del que ya hemos dado buena cuenta en el reportaje de portada, los planes del Gobierno catalán bien podrían resumirse en estos 3: conseguir que 15.000 empresas exporten de manera regular e incrementar un 35 % las exportaciones y lograr que el Principat invierta en el exterior una cifra cercana a los 25.000 MEUR durante el próximo cuatrienio.

Para ello, el propio *conseller* afirmó ante la Comisión Parlamentaria de Industria, Energía, Comercio y Turismo que esos ambiciosos objetivos se han de conseguir gracias, entre otras cosas, a estos 5 ejes: un posicionamiento internacional de Catalunya en el que queden recogidas sus buenas prácticas en comercio exterior, el impulso a una nueva generación de empresas catalanas de carácter multinacional, el desarrollo de políticas proactivas en sectores con gran potencial de crecimiento, el fomento de la internacionalización de sectores amenazados por la competencia internacional y, por último, la consolidación del COPCA como un instrumento "cohesionador de los agentes de la internacionalización de Catalunya".

## Dimensión al alza

Para conseguir que dentro de 4 años, en 2008, 15.000 empresas exporten de manera regular (en la actualidad son 11.286), el Gobierno catalán entiende que, tal y como sucede en otros países, han de ser las grandes empresas, aquellas que cuentan con más de 100 trabajadores, las que capitalicen y lideren el esfuerzo de internacionalización. Por tanto, uno de los objetivos es que las empresas crezcan en dimensión. Pero

ese crecimiento ha de ser paralelo al del número de empresas que se sumen al reto de la internacionalización.

**Los objetivos del plan para los próximos 4 años: 15.000 empresas exportadoras, un aumento de las ventas en el exterior del 35 % y de la IDE hasta los 25.000 MEUR**

En cualquier caso, hay un sentimiento claramente extendido entre los dirigentes de la conselleria, Catalunya tiene un déficit propio de su estructura empresa-

## el consejo de sabios y el observatorio de mercados exteriores

El primero pretende ser un grupo asesor sobre la internacionalización que, se supone, debatirá formas para mejorar la presencia catalana en el exterior y estará formado por expertos y personalidades relevantes del sector, tanto desde el punto de vista económico y empresarial como del académico. Por lo que se refiere al Observatorio, éste estará ligado a la red del COPCA y servirá para realizar un seguimiento de cuáles son las nuevas tendencias de los mercados internacionales.

rial: tiene que invertir más en otros mercados. Es evidente que gran parte de la IDE española se concentra en Madrid, ya que la realizan las grandes multinacionales que antes eran monopolios estatales, como Telefónica, Endesa o Repsol y que el reto no es pequeño, porque Catalunya tiene una IDE que es el 40 % de la media de los países de la antigua UE-15. La manera de reducir ese diferencial pasa por que las 600 empresas que calcula Hugué que pueden hacer un planteamiento multinacional den ese importante paso al frente.

Para ello, se quiere potenciar las llamadas "áreas de aterrizaje". O lo que es lo mismo, un instrumento para la llegada "colectiva y complementaria de un importante número de empresas catalanas que compartirían un mismo espacio dotado de las infraestructuras, los apoyos logísticos, los servicios y la gestión necesaria" en sus planes de expansión.

Estos clústeres, inicialmente, está pensado que se extiendan por los países emergentes de la nueva Europa, la cuenca mediterránea y de las zonas americanas y asiáticas más dinámicas y con mayor potencial. De momento, los planes más avanzados son desarrollar este proyecto en Rumanía, Marruecos y China.

Por último, el plan también recoge otros aspectos importantes para la internacionalización, como son el asesoramiento en los procesos de fusión o adquisición, así como la firma de alianzas con socios de otros países. La defensa de los derechos de propiedad intelectual y la ayuda para la consolidación de las marcas catalanas en el exterior serían otros 2 puntos que los promotores del plan tienen previsto impulsar.

P. C.

## interdependencias asimétricas

Hace unas semanas, el Col·legi d'Economistes de Catalunya acogió en su sede la presentación del libro de cabecera que edita, desde hace 4 años, el ICEX: *Claves de la economía mundial*. En él se recogen los datos macroeconómicos, demográficos y políticos de todos los países del mundo, así como una buena colección de artículos que analizan la situación económica mundial. Pero lo interesante de la tarde no fue la presentación del libro, sino el análisis que se realizó de la situación de la economía mundial. En un entorno para España en el que los países vecinos crecen menos de lo deseable, a las empresas españolas, dada la atonía del consumo en Alemania o Francia, no les queda más remedio que abordar nuevos mercados.

Ahora bien, lo que se dijo en el Col·legi d'Economistes iba un poco más allá; fueron sendas reflexiones realizadas por Susana Gordillo, directora del Máster de Comercio Exterior y Finanzas de la Universidad de Barcelona, y Artur Saurí, vicedecano del Col·legi d'Economistes de Catalunya.

**En un entorno para España en el que los países vecinos crecen menos de lo deseable, a las empresas españolas no les queda más remedio que abordar nuevos mercados**

De entrada, Gordillo reflexionó sobre las interdependencias que se crean, desde el punto de vista económico, en un mundo globalizado. Puso numerosos ejemplos. Uno de los más significativos, el de América Latina, que tantas repercusiones tiene para muchas empresas de nuestro país. Dijo Gordillo que la devaluación del dólar tiene en América

Latina 2 tipos de repercusiones: unas negativas (cuesta más vender en el mercado estadounidense) y otras positivas (se abarata el pago de la deuda, que en esos países suele ser cuantiosa). Para la economista de la UB, las asimetrías de esas interdependencias son igualmente visibles cuando, por ejemplo, los propios países latinoamericanos,

junto a los PECO, han sido tradicionalmente los que más y mejor han aplicado las políticas del consenso de Washington y eso les ha producido una mayor vulnerabilidad que a otras economías como la China, que a pesar de haberse integrado en el mercado mundial ha mantenido al margen su sistema financiero.

## ...y desequilibrios mundiales

Sobre desequilibrios mundiales habló Saurí. Y de uno que está en la mente de todos: el provocado por los 2 déficit gemelos que han llevado a una devaluación del billete verde. Saurí planteó 3 posibles soluciones. La primera, que el yuan chino se revalúe y se recorte el déficit comercial que tiene EEUU con el gigante asiático. Claro que los intercambios que tienen Washington con Pekín son sólo una décima parte del total, con lo que el déficit se reduciría en un porcentaje no ya insuficiente sino ridículo. Segunda solución: que Europa tire del carro y para ello baje más los tipos para animar una economía anémica. Problema, si los baja, en algunos países habría serios problemas con la inflación, además de alentar una burbuja

inmobiliaria que ya de por sí está presente en algunos de ellos. Tercera solución: que EEUU suba los tipos. Saurí recordó que ya los han subido 5 veces en los últimos meses y que ante la constante escalada del petróleo, que puede frenar el crecimiento económico, difícilmente la Reserva Federal tendrá margen para subir mucho más los tipos.

Así las cosas, una de las pocas soluciones que le queda al Gobierno de Bush es hacer algo que el sentido común pide a gritos: poner orden en sus cuentas antes de pedir ayuda a terceros. Claro que eso choca con los planes que ha anunciado el flamante presidente reelecto de reducción o simplificación del sistema fiscal y de revolucionar el sistema de pensiones.

## crece el déficit comercial español

Es éste un tema preocupante de la economía española del que hablaremos con más calma en futuras ediciones del *Noticiari*, pero sirva este breve apunte para situar el problema. El pasado ejercicio, el déficit comercial español siguió creciendo hasta los 60.670 MEUR, lo que supuso un incremento del 31 % con respecto a 2003. Crecieron las exportaciones un 6 %. No está mal, una

buen cifra si tenemos en cuenta que gran parte de los principales socios comerciales españoles andan al trantran. El problema es que las importaciones aumentaron un 11 %. Esto es, creció nuestra dependencia exterior. Así las cosas, la tasa de cobertura se situó en el 70,7 %, 4,2 puntos porcentuales menos que en 2003. Lo dicho, seguiremos hablando del tema.

PROMOCIÓN

Misiones

<b>CHINA, HONG-KONG, TAIWÁN</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 2 AL 13 ABRIL</b> Sabadell Multisectorial Vicenç Vicente Tel. 937 451 263 vvicente@cambrasabadell.org
<b>LITUANIA, LETONIA Y SUECIA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 3 AL 8 ABRIL</b> Terrassa Multisectorial Natalia Bertran Tel. 937 339 837 nbertran@cambraterrassa.es
<b>AUSTRALIA Y NUEVA ZELANDA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 4 AL 14 DE ABRIL</b> Barcelona Multisectorial nordamerica@mail.cambrabcn.es
<b>CHINA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 23 ABRIL AL 1 MAYO</b> Barcelona Compra de bienes industriales Montse Roure asia@mail.cambrabcn.es
<b>TÚNEZ</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 5 AL 8 DE ABRIL</b> Barcelona Multisectorial Eva Perea eperea@mail.cambrabcn.es
<b>MISIÓN INVERSA: JAPÓN, COREA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>12 Y 13 DE ABRIL</b> Barcelona Construmat. Sector construcción Montse Roure (asia@mail.cambrabcn.es)
<b>INDIA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 23 AL 30 DE ABRIL</b> Manresa Multisectorial Jaume Ferrer Tel. 938 724 222 jferrer@camprescat.es
<b>HUNGRÍA Y REP. CHECA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 24 AL 29 DE ABRIL</b> Terrassa Multisectorial Natalia Bertran Tel. 937 339 837 nbertran@cambraterrassa.es
<b>BENELUX</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 25 AL 29 ABRIL</b> Sabadell Multisectorial Mònica Espinós Tel. 937 451 263 mespinos@cambrasabadell.org
<b>REP. CHECA, ESLOVAQUIA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 25 AL 29 ABRIL</b> Barcelona Multisectorial Rafael García europa@mail.cambrabcn.es
<b>DINAMARCA, SUECIA, FINLANDIA</b> Cámara: Sector:	<b>DEL 25 AL 30 DE ABRIL</b> Tortosa Multisectorial

Contacto:	M <sup>a</sup> Pilar Bellaubí Guardia Tel. 977 441 537 pbellaubi@camprescat.es
<b>EEUU</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>30 DE ABRIL</b> Lleida Maquinaria y equipos agrícolas Esther Fernández Tel. 973236161 efernandez@camprescat.es
<b>BRASIL, ARGENTINA, CHILE</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 8 AL 19 DE MAYO</b> Sabadell Multisectorial Beatriz Melgar Tel. 937 451 263 bmelgar@cambrasabadell.org
<b>NIGERIA, GHANA, BENÍN</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 9 AL 13 MAYO</b> Barcelona Multisectorial Montse Roure africa@mail.cambrabcn.es
<b>CANADÁ</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 9 AL 12 DE MAYO</b> Barcelona Multisectorial nordamerica@mail.cambrabcn.es
<b>ARGELIA, MARRUECOS</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 20 AL 27 DE MAYO</b> Manresa Multisectorial Jaume Ferrer Tel. 938 724 222 jferrer@camprescat.es
<b>CHINA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 23 AL 27 DE MAYO</b> Sabadell Materiales de construcción Vicenc Vicente Tel. 937 451 263 vvicente@cambrasabadell.org
<b>RUSIA</b> Cámara: Sector: Contacto:	<b>DEL 30 DE MAYO AL 3 DE JUNIO</b> Barcelona Multisectorial Rafael García europa@mail.cambrabcn.es

Encuentros empresariales

<b>ENCUENTRO EMPRESARIAL AL INVEST DEL SECTOR DEL VINO - VERONA (ITALIA)</b> Organiza: Contacto:	<b>8 Y 9 DE ABRIL</b> Cámara de Barcelona mprat@mail.cambrabcn.es
<b>PUENTE TECNOLÓGICO A GRAN BRETAÑA</b> Organiza: Contacto:	<b>DEL 6 AL 20 DE MAYO</b> Cámara de Barcelona europa@mail.cambrabcn.es
<b>VISITA AL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO</b> Organiza: Contacto:	<b>DEL 23 AL 27 DE MAYO</b> Cámara de Barcelona mtalens@mail.cambrabcn.es

<b>ENCUENTRO EMPRESARIAL HISPANO-COLOMBIANO</b> Organiza: Contacto:	<b>9 Y 10 DE JUNIO</b> Cámara de Barcelona aalos@mail.cambrabcn.es
<b>ENCUENTRO EMPRESARIAL EN POLONIA</b> Organiza: Contacto:	<b>DEL 21 AL 23 DE JUNIO</b> Cámara de Barcelona europa@mail.cambrabcn.es
<b>PUENTE TECNOLÓGICO A ISRAEL</b> Organiza: Contacto:	<b>DEL 27 DE JUNIO AL 1 DE JULIO</b> Cámara de Barcelona eperea@mail.cambrabcn.es
<b>Ferías ZULIEFERMESSE (HANNOVER, ALEMANIA)</b> Sector: Organiza: Contacto:	<b>DEL 11 AL 15 DE ABRIL (VISITA AGRUPADA)</b> Subcontratación industrial Cámara de Sabadell Beatriz Melgar bmelgar@cambrasabadell.org
<b>IRAN AGRO FOOD EXHIBITION</b> Sector: Organiza: Contacto:	<b>DEL 29 DE MAYO AL 1 DE JUNIO</b> Alimentario Cámara de Barcelona Jaume Almirall jalmirall@mail.cambrabcn.es

FORMACIÓN

<b>Seminarios GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL. NIVEL II</b> Lugar: Contacto:	<b>DEL 14 DE MARZO AL 12 DE ABRIL</b> Cámara Terrassa Lucía Carmona formacio@cambraterrassa.es
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMERCIO EXTERIOR</b> Lugar: Contacto:	<b>DEL 29 DE MARZO AL 26 DE MAYO</b> Cámara Lleida Esther Fernández efernandez@camprescat.es
<b>INCOTERMS, CÁLCULO DE PRECIOS PARA LA EXPORTACIÓN</b> Lugar: Contacto:	<b>DEL 4 AL 11 DE ABRIL</b> Cámara Reus Sònia Sas exteriorcambrareus@camprescat.es
<b>NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL</b> Lugar: Contacto:	<b>DEL 11 Y 12 DE ABRIL</b> Cámara Sabadell solcina@cambrasabadell.org
<b>INTERCAMBIOS INTRACOMUNITARIOS DE MERCANCÍAS: DECLARACIONES INTRASTAT E IVA</b> Lugar: Contacto:	<b>DEL 17 Y 19 DE MAYO</b> Cámara Lleida Esther Fernández efernandez@camprescat.es
<b>LOS DOCUMENTOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL: SU TRAMITACIÓN</b> Lugar:	<b>24 Y 26 DE MAYO</b> Cámara Lleida

Contacto:	Esther Fernández efernandez@camprescat.es
<b>INCOTERMS, CÁLCULO DE PRECIOS PARA LA EXPORTACIÓN</b> Lugar: Contacto:	<b>30 Y 31 DE MAYO</b> Cámara Lleida Esther Fernández efernandez@camprescat.es
<b>Jornadas CHINA: RETOS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b> Lugar: Contacto:	<b>30 DE MARZO</b> Cámara Barcelona (Delegación Vic) vic@mail.cambrabcn.es
<b>CÓMO CONTROLAR LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EXPORTACIÓN</b> Lugar: Contacto:	<b>30 DE MARZO</b> Cámara Manresa Roser Capsada rcapsada@camprescat.es
<b>PROMOCIONE GRATIS SUS PRODUCTOS EN INTERNET</b> Lugar: Contacto:	<b>31 MARZO</b> Cámara Manresa Jaume Ferrer Tel. 938 724 222 jferrer@camprescat.es
<b>FINANCIACIÓN INTERNACIONAL</b> Lugar: Contacto:	<b>7 DE ABRIL</b> Cámara Manresa Roser Capsada rcapsada@camprescat.es
<b>COMERCIO EXTERIOR SEGURO</b> Lugar: Contacto:	<b>12 DE ABRIL</b> Cámara Terrassa Natalia Bertran Tel. 937 339 837 nbertran@cambraterrassa.es
<b>CÓMO COMPRAR EN RUMANÍA Y BULGARIA</b> Lugar: Contacto:	<b>14 DE ABRIL</b> Cámara Barcelona Paola Cobos pcobos@mail.cambrabcn.es
<b>INDIA, PERSPECTIVAS DE FUTURO</b> Lugar: Contacto:	<b>19 DE ABRIL</b> Cámara Barcelona Paola Cobos pcobos@mail.cambrabcn.es
<b>MESA REDONDA: CÓMO HACER NEGOCIOS EN LAS REP. BÁLTICAS</b> Lugar: Contacto:	<b>20 DE ABRIL</b> Cámara Barcelona Paola Cobos pcobos@mail.cambrabcn.es
<b>Desayuno de trabajo GEOESTRATEGIA DE MERCADOS EXTERIORES</b> Lugar: Contacto:	<b>21 DE ABRIL</b> Cámara Barcelona mprat@mail.cambrabcn.es

## Radiografía de la realidad turca

[www.tesev.org.tr/eng](http://www.tesev.org.tr/eng)

La Turkish Economic and Social Studies Foundation (TESEV, en turco) es un ente que organiza eventos sobre temas relacionados con el buen gobierno, la internacionalización de la economía otomana y reflexiones sobre su particular relación con la Unión Europea. El peso de la religión y los debates sobre la laicidad, así como el respeto a los derechos humanos está también muy presente en la web.



## Oriente desde Galicia

[www.igadi.org](http://www.igadi.org)

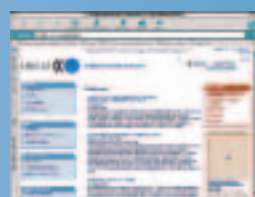
El Instituto Galego de Análise e Documentación Internacional (IGADI) dirigida por Xulio Ríos es un organismo especializado, tal y como su nombre indica, en recoger información sobre diferentes acontecimientos internacionales. En él se pueden encontrar, además de cuantiosa información, *links* de otras páginas o los artículos del propio Ríos publicados en la prensa española sobre China y el resto de países asiáticos.



## La página de la OCDE

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Heredera de la antigua Organización para la Cooperación Económica Europea que tuvo el objetivo de administrar el Plan Marshall para la reconstrucción europea, la OCDE es una institución intergubernamental que acoge a los principales países industrializados. Sus estudios e informes suelen ser noticia por las recomendaciones o advertencias que los acompaña a los diferentes países miembros.



## INFORMACIÓN COPCA

### AGENDA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

#### SEMINARIOS

##### Financiación internacional

Jueves, 7 de abril de 2005

ORGANIZA: Cámara de Manresa y CEDEM

Identificar las características y la operativa de las principales vías de financiación internacional de carácter privado y valorar sus ventajas e inconvenientes.

##### Dos herramientas para la internacionalización: El uso de los marketplaces y el correo electrónico. Marketing internacional.

Martes, 17 de mayo de 2005.

ORGANIZA: Cámara de Manresa y CEDEM

Analizaremos los procedimientos de financiación y el uso de los marketplaces y lo complementaremos con las técnicas y procesos ante la realización efectiva de una campaña de mailing a nivel internacional.

##### Cómo conseguir más de cien contratos comerciales a nivel internacional a través de internet

Miércoles, 20 de abril de 2005

ORGANIZA: Cámara de Manresa y CEDEM

Mostrar cuáles son las principales estrategias en los canales digitales y las herramientas publicitarias y promocionales que funcionan.

##### Intercambios intracomunitarios de mercancías: Declaraciones intraestado e IVA.

Martes, 17 de mayo de 2005.

ORGANIZA: CÁMARA DE LLEIDA

Dirigido al personal administrativo de los departamentos de comercio exterior y personas implicadas en los canales de comercialización de los productos en el mercado comunitario.

##### Negociación y contratación de agentes comerciales y distribuidores en el exterior.

Jueves, 2 de junio de 2005.

ORGANIZA: Cámara de Manresa y CEDEM

Apoyar a los exportadores a la hora de localizar, seleccionar y establecer el contrato adiente a sus agentes comerciales y distribuidores en el exterior.

Pueden suscribirse al boletín personalizado de la Agenda de la Internacionalización de Catalunya en <<http://agenda.copca.com>> y recibirá, periódicamente en su correo electrónico, el calendario de los actos relacionados con el comercio exterior de su interés.

## preguntas más frecuentes...

# logística

### ¿Qué es el PIF?

El punto de inspección fronteriza es una instalación acondicionada en el puerto para llevar a cabo los reconocimientos físico-veterinarios y sanitarios sobre productos de origen animal y vegetal procedentes de terceros países. Nace por exigencia de la legislación comunitaria para el adecuado control aduanero y sanitario de las mercancías. La utilización del punto de inspección fronteriza (PIF) contribuye de forma decisiva a la mejora y agilización del proceso de inspección física de la mercancía.

### ¿Qué significa unificar?

Los sistemas pueden ser para mejorar la manipulación, pero también permiten la protección de los productos y evitar accidentes y la utilización de los medios mecánicos.

Es el típico ejemplo de una jaula de madera que protege los productos y que permite una mejor utilización de las grúas, carretillas, etc. con la ayuda de eslingas o correas que mejoran la manipulación.

### ¿Qué es el packaging?

Es la técnica que permite diseñar los envases y embalajes desde la óptica global del marketing, del área comercial y de la logística, teniendo en cuenta los criterios del canal de venta, así como las implicaciones de costes logísticos, sin dejar de valorar el ser al mismo tiempo un punto de venta (PLV), un display, etc.

La palabra *packaging* significa envase más embalaje. Esto complica todas las definiciones en castellano y supone errores en la concepción del diseño y de la gestión de todo lo necesario en esta área de nuevos productos respecto a su diseño a través del *briefing* de producto.

### ¿Qué es el just in time?

Puede tener 2 sistemas básicos:

Sincronización: significa que se trabaja en secuenciación en todos los procesos y, al no existir el stock intermedio, el proceso se coordina para que no existan roturas de stock.

Kanban: significa en japonés tarjeta. Permite, por un sistema muy sencillo, realizar la reposición de una unidad de aprovisionamiento entre los procesos al reponer la tarjeta del producto que ha quedado vacío.

### ¿Qué se entiende por supply chain management?

Es una nueva forma de definir la logística integral teniendo en cuenta que se trabaja contra pedido y no contra stocks y

que aplicando en combinación el justo a tiempo y la calidad total se puede mejorar todo el circuito logístico del flujo de materiales y de información.

### ¿Qué es el efficient consumer response (ECR)?

Se han desarrollado varios proyectos piloto que ayudan a definir sus posibilidades como:

- Pedidos completos.
- Pedidos directos desde el punto de venta.
- Trazabilidad con EAN-128.
- Gestión de ficheros alineados en proveedor-cliente.
- Eliminación de los puntos intermedios en la cadena logística.
- Utilización de operadores logísticos comunes.
- Pedidos con palés más completos.
- Sincronización con los flujos de materiales de materias primas y componentes.

### ¿Qué es el short sea shipping (SSS)?

Es un nuevo concepto de servicio de corta distancia en modo marítimo. Puede a veces confundirse con el cabotaje marítimo de corta distancia (es el que se realiza con las islas). Es un sistema intermodal de relación con otros modos de transporte que puedan realizarse con el marítimo, como podría ser la carretera y el ferrocarril. La protección física de la mercancía

### ¿Estoy obligado a utilizar un embalaje especial si realizo una venta internacional en posición EXW?

La obligación del vendedor con respecto al embalaje es que éste sea el adecuado, al igual que el mercado. Sin embargo, como el vendedor no realiza el transporte, no tiene información de cómo acondicionar la mercancía para que se adecúe al tipo de transporte y a la duración del mismo.

En este caso, el comprador debería informar al vendedor de toda aquella información necesaria sobre el transporte para que el vendedor pueda proporcionar un embalaje adecuado.

En caso de que se hubiera pactado en las negociaciones de compraventa un embalaje especial, el vendedor debería ceñirse estrictamente al embalaje pactado.

### ¿Qué es una marca de precaución?

Es un símbolo que se incorpora en el embalaje para indicar de qué manera se debe manipular la mercancía.

Fuente: C@CEX (Cámaras Consultas en Comercio Exterior, [www.c@cex.org](http://www.c@cex.org))

Las Cámaras de Comercio son la primera institución, después de la Administración, que más recursos destina a fomentar la internacionalización de las empresas y ofrecer apoyo logístico en las acciones exportadoras.

Por ello, las 13 Cámaras que componen el Consell General de Cambres de Catalunya ofrecen una serie de servicios para promocionar la internacionalización y en las que participan anualmente miles de empresas del país.

El *Noticiari de Comerç Exterior* recoge en esta página algunos de los servicios que cualquier empresa puede solicitar a la Cámara correspondiente a su demarcación:

- Participaciones en ferias
- Misiones directas
- Misiones inversas
- Encuentros empresariales

- Seminarios, jornadas y conferencias
- Tramitación de ayudas
- Expedición de cuadernos ATA
- Expedición de certificados de origen
- Legalización de facturas comerciales
- Bolsa de subcontratación
- Formación
- Programa NEX PIPE 2000
- Programa de seguimiento PIPE 2000 Catalunya
- Informes comerciales
- Programa de licitaciones internacionales
- Búsqueda de socios industriales en el extranjero
- Base de datos de comercio exterior
- Recuperación del IVA pagado en el extranjero
- Servicio de traducciones

NEGOCIOS INTERNACIONALES

En esta página web se puede encontrar una interesante bolsa de oportunidades comerciales en la que caben tanto las demandas y las ofertas en los 5 continentes, además de licitaciones de los diferentes bancos de desarrollo. Éstos (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, etc.) gestionan un importante volumen de ayuda económica que los países desarrollados, en forma de créditos y préstamos, dirigen a los países en desarrollo. Una de las vías para la ejecución de esta ayuda son los contratos de obra, suministro o servicios, financiados por los mencionados bancos, y abiertos a la participación de las empresas de los países desarrollados.

Más información en:

[www.cambrcat.es/Castellano/Comerc\\_exterior/frame-set\\_contactos\\_internacionales.htm](http://www.cambrcat.es/Castellano/Comerc_exterior/frame-set_contactos_internacionales.htm)



EURO INFO CENTRE



Euro Info Centre es una red de información y asesoramiento, promovida por la Comisión Europea, al servicio de las empresas para mejorar su posición en el conjunto de la UE y en la misma puede obtenerse información sobre:

- Actualidad europea
- Proyectos europeos de búsqueda de socios
- Cooperación empresarial
- Pymes y comercio electrónico
- Publicaciones europeas
- Otras páginas de interés
- Legislación europea
- Licitaciones

Más información en:

[www.cambrcat.es/Castellano/Comerc\\_exterior/frame-set\\_euro\\_info\\_centre.htm](http://www.cambrcat.es/Castellano/Comerc_exterior/frame-set_euro_info_centre.htm)



# Los ciclos, siempre son los ciclos

Celebramos estos días el quinto aniversario del final de la burbuja tecnológica. Los idus de marzo de 2000 acabaron con un estado de excitación en las bolsas de las nuevas "punto.com". Parecía como si todo fuera a cambiar en 2 días. Como si no existiera otra cosa que tecnológicas, Internet, telefonía móvil y derivados. Por unos largos meses, las bolsas se olvidaron de lo que valían estructuralmente las empresas y cotizaban numerosas intuiciones de mercado llenas de humo en vez de compañías solventes y proyectos empresariales de enjundia.

Así se cerró un período. El problema no fue que las tecnológicas no entraran inmediatamente en nuestras vidas. Al contrario. Cinco años después, nos damos cuenta de que esta civilización actual vive colgada a Internet, al móvil y las nuevas tecnologías se han hecho imprescindibles. La cuestión es

que se creó una burbuja sin contenido, se forzó el ritmo de algunos negocios y durante un tiempo demasiado largo se enloqueció.

Un quinquenio después, el resultado ha sido la desaparición de casi todas las tecnológicas y que muchos inversores perdieron lo puesto. El Ibex empezó a caer del 13.000 hasta el 5.000 y gracias al impulso del año pasado se está recuperando el índice 10.000, aunque no del todo, y las inversiones históricas de finales de los noventa. Bien es verdad que han nacido muchas más empresas con proyectos más serios que ahora ocupan el mercado. Adelantarse al ciclo es clave del éxito. Pero precipitarse en el vacío y no llenar de contenido los proyectos resulta malsano para la economía y para las economías de las empresas.

Josep-Francesc Valls

Edición:  [www.cambrescat.es](http://www.cambrescat.es)

Difusión controlada por: 

**Consejo de redacción:**  
Pilar Bellaubí, Jaume Bercial, Narcís Bosch, Palmira Cabañero, Josep Maria Cervera, Ramon Clivell, Jaume Ferrer, Narcís Puigvert, Jordi Quejido, Laura Rodríguez, Sònia Sas, Josep-Francesc Valls

**Director**  
Josep-Francesc Valls

**Redactor jefe**  
Pelayo Corella

**Redacción y producción**  
Sira Abenoza, Hortensia Fernández, Susan Ruiz

**Colaboradores**  
Pere Puig, Maribel Tejada, Maria Targa, Judit Permanyer

**Fotografía e ilustración**  
José Luis Carrasco y Daniel H. Agostini

**Supervisión lingüística**  
Francesc X. Navarro

**Realiza, información y suscripciones**  
Medià Europa, S.L.  
Tel. 93 284 89 11 / Fax 93 284 81 92  
[informatiu@cambrescat.es](mailto:informatiu@cambrescat.es)

**Diseño e impresión**  
Gráficas 94, S.L.

**Publicidad**  
Gecap, S.L. Noemí Benito.  
Tel. 93 459 33 30

**Depósito Legal**  
2277-1972

**Consejo de redacción:**  
**Cambra de Comerç de Sabadell**  
Alfonso XIII, 45  
08202 Sabadell  
Tel: 937 451 255  
Fax: 937 451 256  
C/e: [general@cambrasabadell.org](mailto:general@cambrasabadell.org)  
[www.cambrasabadell.org](http://www.cambrasabadell.org)

**Cambra de Comerç de Barcelona**  
Av. Diagonal, 452 - 454  
08006 Barcelona  
Tel: 902 448 448  
Fax: 934 169 400  
C/e: [ecollvinent@mail.cambrcat.es](mailto:ecollvinent@mail.cambrcat.es)  
[www.cambrcat.es](http://www.cambrcat.es)

**Cambra de Comerç de Girona**  
Av. Jaume I, 46  
17001 Girona  
Tel: 972 418 500  
Fax: 972 418 501  
C/e: [ccgpe@cambrescat.es](mailto:ccgpe@cambrescat.es)  
[www.cambra.gi](http://www.cambra.gi)

**Cambra de Comerç de Lleida**  
Anselm Clavé Nº 2  
25007 Lleida  
Tel: 973 236 161  
Fax: 973 247 467  
C/e: [jpanades@cambrescat.es](mailto:jpanades@cambrescat.es)  
[www.cambralleida.com](http://www.cambralleida.com)

**Cambra de Comerç de Manresa**  
Plaça Pedregar, 1  
08240 Manresa  
Tel: 938 724 222  
Fax: 938 727 766  
C/e: [jferrer@cambrescat.es](mailto:jferrer@cambrescat.es)  
[www.cambramanresa.com](http://www.cambramanresa.com)

**Cambra de Comerç de Palamós**  
Plaça de la Murada, 1  
17230 Palamós  
Tel: 972 314 077  
Fax: 972 318 810  
C/e: [palamos@cambrescat.es](mailto:palamos@cambrescat.es)  
[www.cambrescat.es/palamos](http://www.cambrescat.es/palamos)

**Cambra de Comerç de Reus**  
Boule, 2  
43201 Reus  
Tel: 977 338 016  
Fax: 977 315 810  
C/e: [exteriorcambrareus@cambrescat.es](mailto:exteriorcambrareus@cambrescat.es)  
[www.cambrareus.org](http://www.cambrareus.org)

**Cambra de Comerç de Sant Feliu de Guíxols**  
Passeig de Mar, 40  
17220 Sant Feliu de Guíxols  
Tel: 972 320 884  
Fax: 970 325 450  
C/e: [stfeliu@cambrescat.es](mailto:stfeliu@cambrescat.es)  
[www.cambrescat.es/stfeliu](http://www.cambrescat.es/stfeliu)

**Cambra de Comerç de Tarragona**  
Av. Pau Casals, 17  
43003 Tarragona  
Tel: 977 219 676  
Fax: 977 240 900  
C/e: [rbaros@cambrescat.es](mailto:rbaros@cambrescat.es)  
[www.cambratgn.com](http://www.cambratgn.com)

**Cambra de Comerç de Tàrraga**  
Plaça Major, 4  
25300 Tàrraga  
Tel: 973 314 327  
Fax: 973 314 355  
C/e: [tarrega@cambrescat.es](mailto:tarrega@cambrescat.es)  
[www.cambratarrega.com](http://www.cambratarrega.com)

**Cambra de Comerç de Terrassa**  
Blasco de Garay, 29-49  
08224 Terrassa  
Tel: 937 339 833  
Fax: 937 891 165  
C/e: [terrassa@cambrescat.es](mailto:terrassa@cambrescat.es)  
[www.cambraterrassa.es](http://www.cambraterrassa.es)

**Cambra de Comerç de Tortosa**  
Cervantes, 7  
43500 Tortosa  
Tel: 977 441 537  
Fax: 977 444 370  
C/e: [pbellaubi@cambrescat.es](mailto:pbellaubi@cambrescat.es)  
[www.cambratortosa.com](http://www.cambratortosa.com)

**Cambra de Comerç de Vallès**  
Jacint Verdaguer, 1  
43800 Vallès  
Tel: 977 600 909  
Fax: 977 606 456  
C/e: [valls@cambrescat.es](mailto:valls@cambrescat.es)  
[www.cambravalls.com](http://www.cambravalls.com)

*Noticiari de Comerç Exterior* no comparte necesariamente la opinión de los colaboradores.

**BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN** Si desea suscribirse gratuitamente al *Noticiari de Comerç Exterior*, envíenos sus datos al fax: 932 848 192 / tel. 932 848 911 / dirección electrónica: [informatiu@cambrescat.es](mailto:informatiu@cambrescat.es)

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_  
 Población \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
 Fax \_\_\_\_\_ Dirección electrónica \_\_\_\_\_

Los datos registrados en este formulario son confidenciales. Tiene derecho a solicitar que se le consulte, para actualizarlos o eliminarlos. También tiene derecho a negarse a recibir más ofertas por correo u otros medios; si es así, marque una cruz en la casilla siguiente



# Pla per a la Internacionalització de l'Empresa Catalana 2005-2008

**5 eixos, 11 línies i 59 iniciatives:  
iniciem una nova etapa en la internacionalització de Catalunya**

- Eix 1**  
Posicionament de Catalunya en el seu entorn econòmic com una de les millors pràctiques en comerç exterior
- Eix 2**  
Impuls d'una nova generació d'empreses catalanes de caràcter multinacional
- Eix 3**  
Desenvolupament de polítiques proactives en sectors amb potencial de creixement, especialment en l'àmbit dels serveis
- Eix 4**  
Foment de la internacionalització de sectors amenaçats per la competència internacional
- Eix 5**  
Consolidació del COPCA com l'instrument cohesionador dels agents de la internacionalització de Catalunya amb un model inserit en la societat del coneixement

**consulteu-lo a [www.copca.com](http://www.copca.com)**