



# subcontratar para ganar competitividad

Albert Esplugas,  
director del Microsoft Innovation Center  
"El uso de las TIC es básico y fundamental"

Triangulaciones: aprovechar las bondades  
del mundo global

## SERVICIOS INTERNACIONALES

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



# sumario

- 04 La subcontratación industrial mira al Este
- 12 Entrevista a Albert Esplugas, director del Microsoft Innovation Center



- 18 Triangulaciones empresariales
- 22 Alianzas estratégicas
- 25 Agenda

## carta abierta

# la subcontratación, presente en todos los sectores

La tendencia de las empresas es confiar cada vez más la gestión y el desarrollo de parte de su proceso productivo a otras empresas. Es la llamada subcontratación industrial, especialmente presente y potente en los sectores industriales tradicionales (metal, plástico, electrónica, etc.).

En los países de nuestro entorno, la actividad de subcontratación industrial está sujeta a procesos de cambio debido a la globalización, el uso intensivo de las TIC, los cambios organizativos, la reestructuración de la cadena de valor y, también, los cambios en la demanda. Esto obliga a nuestras empresas, el corazón del sector industrial, a buscar nuevas fórmulas de competitividad.

Las Cámaras catalanas, a través de las Bolsas de Subcontratación Industrial y su instrumento, el Plan Sectorial de Subcontratación Industrial, apuestan completamente por el futuro de estas cerca de 10.000 empresas que, según un estudio propio, conforman el sector en Catalunya.

El Plan pretende incorporar de forma efectiva a todos los agentes de internacionalización y de difusión de la innovación (agencias de promoción de la internacionalización, organizaciones sectoriales, etc.), así como utilizar todos los instrumentos de promoción existentes, aprovechando las posibilidades que ofrece la red, asegurando la presencia en ferias internacionales, organizando eventos de *matchmaking*, realizando prospecciones del sector y de las relaciones industriales, etc.

El Plan propone, además, trabajar en los vectores de cooperación entre empresas, la especialización de éstas, la diversificación e innovación y, como no podía ser de otra forma, la internacionalización. Se trata, en definitiva, de trabajar para un sector poliédrico, etiquetado de amenazado pero que dispone también de tecnología avanzada, presente en países emergentes y en el propio centro industrial de Alemania.

Manel Rosell i Martí  
Presidente de la Cámara de Manresa

## 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@cambrascat.es](mailto:informatiu@cambrascat.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

# la subcontratación industrial mira al este

En España hay 19.000 empresas que generan más de 250.000 puestos de trabajo en un sector, el de la subcontratación industrial, cuyo potencial es tan grande que supone el 12 % del PIB industrial nacional. En Catalunya la incidencia es aún mayor, concretamente del 23 %.

Por eso mismo es importante que se articulen fórmulas que den salidas a ese potencial industrial que tantas repercusiones tiene en la marcha de la economía. Un sector, además, que se ha visto recientemente duramente afectado por la presión globalizadora y por una tendencia a la baja en cuanto a costes laborales.

De hecho, las Cámaras de Sabadell, Manresa, Terrassa, Girona y Barcelona formalizaron en su día las Borses de Subcontractació de Catalunya. La buena noticia es que esta iniciativa se ha hecho extensiva al resto de Cámaras catalanas; incluso algunas de ellas ya tienen técnicos especializados en esta materia. Un proyecto éste que busca centralizar y aunar esfuerzos en la materia. A través de este órgano común, y en colaboración con otras Cámaras del resto de España, se han desarrollado misiones de estudio con el objetivo de analizar el potencial y las características del sector en otros países, especialmente en el Este de Europa.

Motivo por el cual, y a modo de recopilación, las Borses de Subcontractació de Catalunya acaban de editar un libro en el que se recogen las novedades del sector en los siguientes países: Rumanía, Polonia, Hungría, República Checa, Eslovaquia y Bulgaria. Libro que se presentó con motivo de una jornada celebrada durante la feria Maquitech el pasado 21 de marzo.

El objetivo no es otro que animar a aquellas empresas que estén en disposición de dar un salto al exterior para

no perder competitividad o reforzar sus posiciones en los mercados internacionales. De hecho, los estudios se realizaron todos con una misma estructura, en la que se analiza el potencial industrial de cada uno de los países, así como los sectores que son más interesantes, para lo que se recopiló todo tipo de información

macroeconómica, como el nivel salarial o gastos ordinarios de la empresa (coste y disponibilidad del suelo industrial, presión fiscal, consumo energético, etc.).

Además del estudio de campo, y en el contexto de estas misiones específicas a las que asistían técnicos especializados y empresas catalanas, se tuvo la

oportunidad de entrevistar *in situ* a decenas de asociaciones, empresas y organismos de diversa índole que ofrecieron sus opiniones sobre la realidad del país y del sector y pusieron a empresas y técnicos camerales sobre la pista de algunas problemáticas, retos u oportunidades que necesariamente hay que abordar si se quiere entrar en estos países.

## Consecuencia de la ampliación

En cualquier caso, y tal y como recordó durante la jornada celebrada en Maquitech Ignacio Jiménez, coordinador de Subcontratación Industrial del Consejo Superior de Cámaras, el sector está muy atomizado, ya que lo componen pequeñas empresas de sectores tan diferentes como la fragua, los moldes, la fundición, entre otros muchos, con el agravante de que muchas de estas empresas son de una dimensión más bien reducida, razón

El sector está muy atomizado, ya que lo componen pequeñas empresas de sectores tan diferentes como la fragua, los moldes, la fundición, entre otros muchos

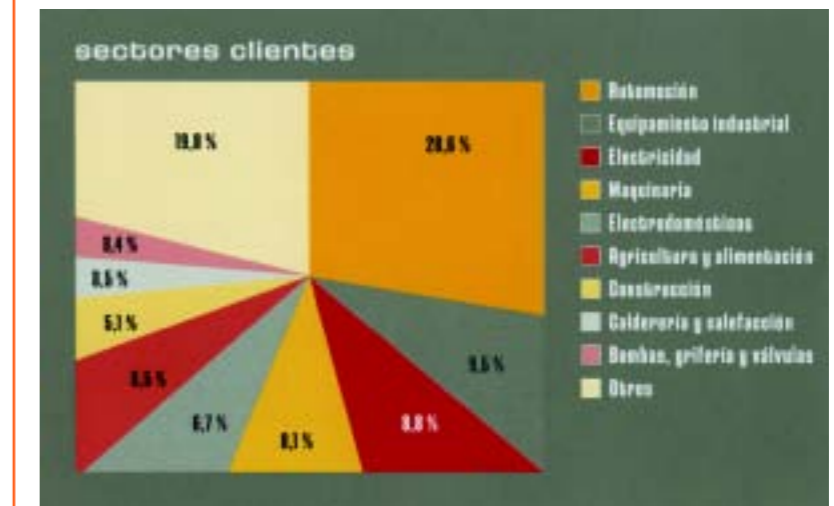
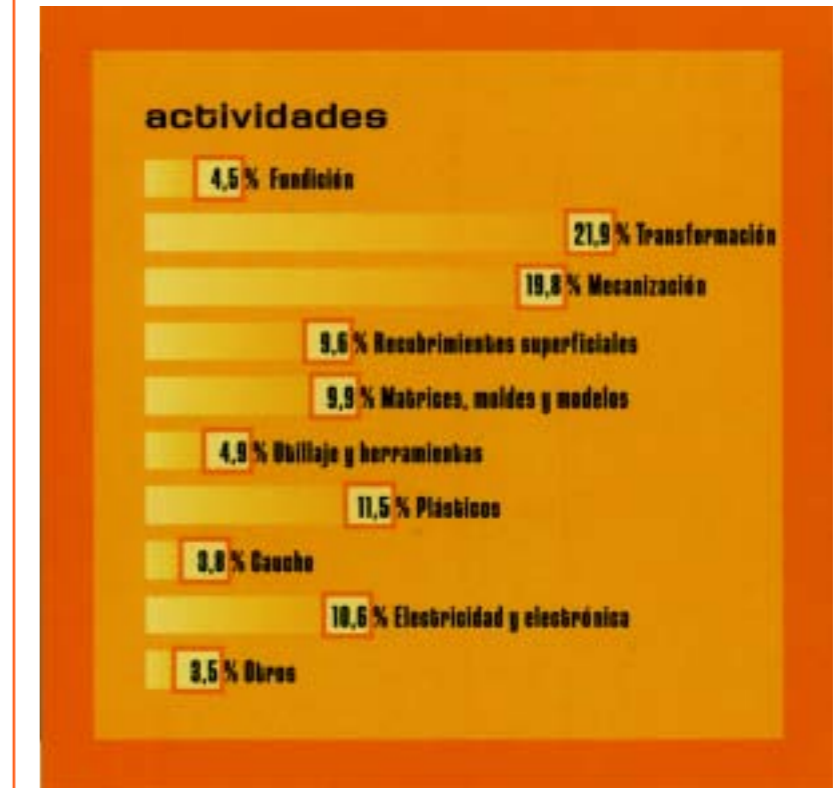
por la que a veces no tienen las herramientas suficientes para afrontar lo que se avecina.

Aunque quizá no hay que esperar al futuro para comprobar lo mucho que este sector se ha transformado en fechas recientes. La ampliación de la UE hacia los países de la Europa central y oriental ha sido un punto de inflexión evidente. Esos 10 nuevos países, más la última ampliación, con la entrada de Rumanía y Bulgaria, permite a muchas empresas de países como Alemania y Austria desviar parte de sus subcontrataciones que antes estaban en manos de empresas catalanas a esos países, que supuestamente cuentan con unas ventajas competitivas mayores.

Y decimos "supuestamente", porque sí es cierto que sus costes son inferiores, pero su grado de eficiencia no tanto. Pero eso se suple, en algunos casos,

## El sector en Catalunya

Según datos de las Cámaras catalanas, en el Principat la subcontratación industrial engloba a una cuarta parte de las empresas industriales. Eso supone que en Catalunya hay cerca de 97.000 empresas subcontratistas que facturan alrededor de 27.000 MEUR y ocupan a 182.000 trabajadores.



con la posibilidad de comprar tales empresas o, en su defecto, con la constitución de filiales en dichos países. Aunque eso es ahora, porque la modernización y la adaptación a los cánones de calidad de la Europa occi-

dental ha provocado que muchas de esas empresas, antes poco eficientes, cada vez lo sean más, con lo que se redobra la amenaza para la pyme de aquí.

Así pues, esos costes menores, unidos

## Una web a tener en cuenta

Ya saben los lectores del *Noticiari* que cada mes (y éste no es una excepción) recomendamos algunas páginas web relacionadas con algunos de los temas analizados en cada número. En este caso quisiéramos, porque la ocasión se lo merece, prestar especial atención a la web de las Borses de Subcontractació <[www.subconcat.net](http://www.subconcat.net)> por la mucha y buena información que contiene.

Y no debemos detenernos sólo en los informes referenciados en este reportaje, también en la información actualizada sobre las misiones, ciclos, conferencias y actividades relacionadas con la subcontratación industrial, así como los directorios de empresas subcontratistas por sectores o las otras bolsas existentes a través de las Cámaras de otras comunidades autónomas.



## El informe

La subcontratación industrial en los países de la Europa del Este es, como ya hemos dicho, un estudio comparativo de estos 6 países: Rumanía, Bulgaria, República Checa, Eslovaquia, Polonia y Hungría. Y en él puede encontrarse información pormenorizada sobre cómo constituir una filial, los costes salariales o un directorio muy útil con las direcciones de las principales ferias, organismos oficiales o asociaciones empresariales.



a la centralidad geográfica y la ascendencia histórica y económica que tradicionalmente han tenido las economías germana (y también italiana y, aunque en menor medida, francesa) en esos mercados, obligan a las pymes catalanas a mover pieza. Por eso mismo, cuando menos, es interesante conocer la realidad de la evolución que está teniendo el sector de la subcontratación en esos mercados.

**Rumanía.** A diferencia de lo que sucede en otros países, caso de China o la India, donde los clústeres están claramente definidos sectorial y geográficamente hablando, el caso rumano es singular, pues la industria está diseminada por todo el país, no hay polos industriales que destaquen en exceso. Hay que tener en cuenta el grado de corrupción en algunos niveles de la Administración, así como en el sector privado. Por lo que se refiere a los costes, éstos son sensiblemente inferiores

a los catalanes. Por poner 2 ejemplos: el salario mínimo ronda los 150 EUR y el m<sup>2</sup> de las oficinas, los 16-18 EUR. Uno de los sectores con mayor futuro, el de la automoción. Por ahora, la producción ronda los 200.000 vehículos.

**Polonia.** La cualificación y el coste de la mano de obra, señala el informe, convierten a este país en un rival importante para España por su cercanía a muchas de las economías más dinámicas centroeuropeas y, por ende, por su capacidad para atraer inversión extranjera de éstas. De hecho, en los sectores donde se ha producido esta IDE, caso de la aeronáutica o la auto-

**Muchas de estas empresas son de una dimensión más bien reducida, razón por la que a veces no tienen las herramientas suficientes para afrontar lo que se avecina**

moción, las empresas polacas han demostrado una capacidad nada despreciable de competir con las empresas del sector tanto catalanas como españolas. Aun así, las oportunidades son muchas, en parte por las necesidades de financiación y/o asociación que la pyme polaca demanda para poder reciclarse con un mínimo de garantía de éxito.

**Hungría.** Alemania, como en otros PECO, es el principal socio comercial e inversor, y eso se nota. Así, no es de extrañar que la industria automovilística y la electrónica sean las dominantes en el sector de la subcontratación húngara. A favor, además de la larga tradición industrial, la buena preparación técnica de los trabajadores, la posición central del país, el impuesto de sociedades al 16 % o las facilidades a la inversión y la disponibilidad de terreno. Eso sí, también hay hándicaps, como unos costes salariales que crecen con rapidez, la dificultad idiomática o el coste de las materias primas que, en según qué casos, pueden

ser incluso superiores a los de Catalunya.

**República Checa.** Lo primero que reconoce el estudio de las Cámaras sobre la subcontratación industrial en este país es que si los contratos no se basan en piezas o elementos con valor añadido, no es un país a tener en cuenta. Y no lo es porque, en parte, el coste de oportunidad se está terminando. Cada vez queda menos espacio para la implantación de nuevas empresas industriales. Y aunque la tradición industrial y la preparación técnica es buena, también lo es la excesiva dependencia que tiene el sector de la industria automovilística, lo que en el futuro puede ser un problema si la dinámica internacional del sector apunta hacia otros países no europeos.

**Eslovaquia.** Con unas infraestructuras que han de mejorar y que se espera que lo hagan en parte por los fondos europeos, Eslovaquia es un país que está adaptando su antaño industria pesada, vinculada además a la industria militar, hacia otra tipología que poco o nada tiene que ver con la de la etapa comunista. Ahora, buena parte de la industria subcontratista ha hecho una clara apuesta por el automóvil y sus sectores auxiliares. Si bien los costes son inferiores a los del resto de países del entorno, el país tiene 2 aspectos a considerar: la excesiva dependencia energética de Rusia y el riesgo de deslocalización de industrias que buscan más mano de obra hacia países como Rumanía, Bulgaria, Ucrania o Bielorrusia.

**Bulgaria.** A diferencia de la mayoría de países anteriores, Bulgaria no se caracteriza por tener una industria automovilística importante. Antes al contrario, destaca por sectores como máquina-herramienta o máquina de corte o, incluso, por el textil. Evidentemente, los salarios son muy inferiores a los españoles, rondando en estos momentos los 250 EUR mensuales, aunque la cifra es meramente orientativa, pues depende del sector y de la región en la que se encuentre la empresa. Eso sí, si los costes salariales son inferiores, también lo es la productividad: aproximadamente la mitad de la española.

Pelayo Corella

# La paradoja del automóvil en el Este de Europa

Existe un amplio consenso acerca de la creciente importancia y el mayor protagonismo que están teniendo algunos de los países del Este de Europa en el campo del automóvil. Son múltiples las fuentes que ponen de manifiesto el fenómeno. Un informe reciente elaborado por Price nos indica que el desplazamiento de producciones hacia países del Este de Europa se mantendrá en los próximos 5 años, en los que los OEM [Original Equipment Manufacturer o, lo que es lo mismo, los fabricantes o ensambladores] tienen previsto instalar centros de producción por valor de 6.000 MUSD. En otro estudio la consultora Euler Hermes revela que, entre 2006 y 2009, la industria automovilística europea perderá unos 100.000 puestos de trabajo como consecuencia de los procesos de reestructuración. Además, el informe también señala que desde el año 2000 han desaparecido más de 117.000 empleos en este sector. Por contra, los más beneficiados por el fenómeno han sido los nuevos integrantes de la UE: en Eslovaquia, el sector ha crecido un 62,4 %, mientras que en la República Checa, el crecimiento ha sido del 41 %. Sin embargo, hay aspectos menos estudiados en estos informes que quizá sería interesante que la pyme catalana tuviera en cuenta antes de abordar un proceso tan costoso y complejo como una inversión directa.

Si tomamos como ejemplo Rumanía, vemos claramente que en el sector no existe ningún segmento saturado. Lo que se supone una ventaja puede convertirse en un verdadero quebradero de cabeza para quienes busquen determinadas actividades esenciales para la industria automotriz, puesto que el tejido local de Tier 2/3 [denominación técnica de los proveedores según el nivel] todavía debe mejorar mucho.

En Hungría ocurre lo contrario, cuenta con una industria auxiliar muy desarrollada que permite encontrar buenos proveedores, pero a costes similares a los nuestros, o incluso más elevados para determinados procesos de algunos componentes.

La República Checa, con más de 500 empresas de componentes y 3 fabricantes, resulta muy atractiva para cualquier agente del sector, sobre todo si no tuviéramos en cuenta que hay muy pocos clientes locales y la mayoría de plantas de multinacionales son sólo de montaje: sus centros de decisión, los centros de compra, siguen estando en Alemania o Francia. Muchos de ellos utilizan subastas para seleccionar proveedores.

Muy frecuentemente se ignoran las dificultades para encontrar mano de obra cualificada; en Eslovaquia, los salarios llamados "medios" se incrementan notablemente cuando se buscan espe-

cialistas en el sector. Además, cuanto más cerca estemos de nuestro cliente, más difícil nos será encontrar salarios competitivos, puesto que la multinacional ofrece salarios mayores. Otra contradicción si tenemos en cuenta que uno de los motivos para deslocalizar es estar cerca de tu cliente.

Tampoco en estos informes se menciona el coste de la materia prima o el suministro de energía, que es prácticamente el mismo que en España. En algunos casos más barata –como la chatarra en Bulgaria–, pero de pureza inferior.

### Europa del Este sí, pero con estrategia previa

Aun así, la Europa del Este sigue siendo un mercado esencial. Hoy, la cuestión no es ya el aumento de la cuota de mercado, sino la defensa del propio mercado doméstico mediante la mejora en la productividad y la proximidad al cliente.

Nuestro principal mercado continúa siendo Europa, los centros de decisión y compra de nuestros clientes siguen estando aquí, pero para seguir contando como proveedor cualificado debemos adaptar nuestro servicio al entorno internacional, y actuar globalmente. Además, no deberíamos descartar un segundo movimiento en el entorno asiático, área que en un futuro no muy lejano liderará el crecimiento.

Cada empresa deberá estudiar y determinar cuál es la estrategia de internacionalización o fórmula de inversión que más le conviene, creando una matriz donde se incluyan y valoraren variables como: costes de producción, salariales, proximidad a otros mercados atractivos, cualificación y flexibilidad de la mano de obra disponible, posibilidad de encontrar proveedores críticos, infraestructura, estabilidad política, disponibilidad de materias primas, formas de inversión, incentivos... y otros aspectos de carácter interno de la empresa, como recursos disponibles, grado de internacionalización y de conocimiento, disponibilidad de recursos humanos.

Incluso debemos cuestionarnos si es idónea la implantación. Sabemos que componentes denominados "estratégicos" por su complejidad técnica y mínimas tolerancias, se producen y se producirán en nuestras plantas.

Para una multinacional, la inversión/desinversión en un determinado país es un simple ajuste en su distribución geográfica, para una pyme supone su supervivencia.

Josep Maria Gomes

Responsable de Subcontratación Industrial  
Cámara de Comercio de Barcelona

# una doble transformación

Sí, es cierto, otra vez toca hablar de China. Pero es que la ocasión lo merece especialmente. Se acaba de presentar el último libro del que, en palabras de Ion de la Riva, director de Casa Asia, es uno de los principales conocedores que tenemos en nuestro país del gigante asiático. Y lo cierto es que, a pesar de los avances conseguidos, no hay muchos, y mucho menos de su categoría.

El especialista en cuestión no es otro que Eugenio Bregolat, fino diplomático que ha pasado nada más y nada menos que 8 años de su intensa carrera diplomática en China. En sendas estancias de 4 años cada una. Así que, como él mismo ha dicho en alguna ocasión y el otro día recordó De la Riva: "Dos veces embajador en China pero no 2 veces embajador en el mismo país". Y es que desde su primera etapa, que coincidió con la matanza de Tiananmen y la caída del Muro en el 89, y la segunda, a caballo del siglo XX y el XXI, el país asiático se ha visto sacudido por el que ha sido, a buen seguro, el proceso transformador más acelerado de la historia.

Bregolat ofreció una lección magistral a los presentes en

una abarrotada sala con motivo de la presentación de *La segunda revolución china* (Barcelona: Destino, 2007), durante la cual destacó algunas de las claves sobre la situación actual del país.

Empezó con palabras de alabanza hacia la figura de Deng Xiaoping, al que considera uno de los personajes del siglo pasado. Entre otras cosas, por su firme determinación en impulsar unas reformas económicas que han llevado a China a estar donde está. Es cierto que para muchos la figura del diminuto político chino está asociada a los acontecimientos de Tiananmen, mientras que para Bregolat, Deng fue el responsable de flexibilizar los preceptos marxistas a las nuevas realidades.

En este sentido, y más ahora tras la reciente muerte de Boris Yeltsin, la reforma emprendida por los chinos cobra más sentido, ya que la transición al capitalismo se está realizando de un modo mucho más ordenado del protagonizado primero por Gorbachov, desmantelando el poder del PCUS, y posteriormente por Yeltsin, privatizando todas las joyas del Estado a un grupúsculo de oligarcas

que llevaron a Rusia a caer en picado. Para Deng, el PCCh es el Estado y éste es el promotor del cambio. Tan es así que la reforma actual se está acercando a lo que pedían los jóvenes en la plaza de Tiananmen, señala Bregolat.

Y lo están haciendo gracias a un pragmatismo y una capacidad intrínseca del pueblo chino: adaptar cualquier ideología o modelo político, social o económico a la tradición sónica. Allí donde Occidente ve los 2 polos de una contradicción irresoluble, los chinos ven los 2 polos de una armonía conjunta. Esto es, capitalismo y comunismo.

Para Bregolat, lo que está ocurriendo es fruto de la voluntad del Partido. Aunque aquí está la gran paradoja: ese cambio viene dado por una transformación económica de gran calado que, inevitablemente, traerá consigo otra de índole política. Una transformación esta segunda, que el Partido ha querido aplazar y que tarde o temprano tendrá que encarar. Así pues, la modernización económica conllevará profundos cambios socia-

les y éstos traerán o impulsarán una apertura política. Pero que nadie se lleve a engaño: este cambio, enfatiza Bregolat, "se realizará en su momento y a su manera".

Para acabar, 2 últimos apuntes de la intervención del embajador. El primero de ellos referido al desarrollo económico. Dice Bregolat que hoy en día en China existe una verdadera "obsesión tecnológica" que viene dada porque en su momento perdieron el tren de la Revolución Industrial y no quieren que eso les vuelva a suceder. Por eso, a pesar de que la imagen es hoy la de ser la fábrica del mundo, el puntal tecnológico está más avanzado en China de lo que muchos pueden creer.

El segundo apunte, y no menos importante, se refiere a la verdadera transformación actual, que no es la del paso del comunismo a un pseudocapitalismo, sino otra si cabe más profunda: si históricamente China ha sido un país cerrado al mundo, ahora ha decidido despertar y abrirse al exterior, con lo que nadie quedará al margen ni indiferente a este punto de inflexión que marca un antes y un después en la historia de la humanidad.

**Dice Bregolat que hoy en día en China existe una verdadera "obsesión tecnológica" que viene dada porque en su momento perdieron el tren de la Revolución Industrial y no quieren que eso les vuelva a suceder**

## ¿es inminente una recesión en EEUU?



Pere Puig i Bastard  
Catedrático de Economía  
ESADE/URL

Resultan visiblemente precipitadas gran parte de las predicciones que, desde finales del pasado año, se vienen difundiendo sobre una al parecer inminente recesión en EEUU, a través de buena parte de los medios de información internacional que hoy gozan de la mayor reputación. El hecho es que algunos expertos, y sobre todo personalidades de una influencia reconocida como sin duda son Alan Greenspan y George Soros han dicho que bajo ciertas hipótesis, dicha recesión podría producirse a finales de este año 2007.

Según constatan fuentes bien autorizadas, existen algunos fundamentos que permitirían afirmar, bajo ciertos supuestos, que la economía norteamericana puede llegar a experimentar una notable desaceleración del espectacular ritmo de crecimiento mantenido hasta hace muy poco. Ello podría suceder, precisamente, hacia finales de este año. Lo que no está nada claro, en cambio, es hasta qué punto la economía estadounidense va a enfrentarse tan sólo a una mera pausa suave en su acelerado crecimiento (como en los años 1986 y 1995) o si en realidad se va a ver abocada a una ruptura grave. En definitiva, de lo que se trata es de hasta qué punto la economía de EEUU puede verse afectada o no por una verdadera recesión, que podría cuestionar no tan sólo la continuidad de sus éxitos sino también el crecimiento mundial actual.

Ante el hecho, tantas veces comentado, de que el sector de la vivienda ha venido actuando como unos de los grandes motores del crecimiento, y no tan sólo en EEUU, sino en otros países europeos tales como España o Inglaterra, existe una visible preocupación entre expertos y actores económicos en general. La cuestión es hasta qué punto la intensa desaceleración que está experimentando el mercado de la vivienda pudiera llegar a convertirse en causa determinante de un eventual frenazo del crecimiento económico de EEUU y, por ende, del conjunto de la economía mundial.

Los más pesimistas argumentan que los efectos negativos procedentes de la desaceleración del mercado de la vivienda sobre el conjunto de la economía americana estarían siendo ya muy intensos y que los consumidores habrían empezado a revisar y a reducir sus decisiones de gasto. A ello se añadiría, incluso, que los márgenes de beneficios de las empresas ya habrían dejado de crecer en EEUU. Los

más optimistas negarían rotundamente, en cambio, que tales efectos de contagio provenientes de la caída del consumo y del importante enfriamiento del mercado de la vivienda realmente se estuvieran produciendo, puesto que el empleo y los ingresos de las familias seguirían manteniéndose asegurados o creciendo de forma habitual, ayudando a mantener en un nivel todavía muy alto el nivel del gasto doméstico de la economía norteamericana.

Preocupa la creciente debilidad que sin duda registra el mercado de la vivienda en EEUU, tanto por el lado de la desaceleración de la demanda como por lo que se refiere a los problemas de la falta capacidad de pago en los procesos de financiación por parte de las familias afectadas por los más graves problemas de falta de garantías e ingresos adecuados. Todos ellos son factores que sin duda inciden negativamente sobre las expectativas de la evolución de ese sector. En nada favorecen estos hechos, además, a los procesos de formación de expectativas sobre el crecimiento del conjunto de la economía norteamericana. Desde Naciones Unidas se reconoce, en un reciente informe, que este importante cambio de expectativas sin duda incide ya desfavorablemente sobre las perspectivas de crecimiento no tan sólo en EEUU sino también en el conjunto de la economía mundial. Los expertos vaticinan que el enfriamiento del sector de la vivienda puede llegar a deprimir el consumo y a situar el crecimiento de la economía americana en el 2,2 % en 2007.

El FMI ha emitido hace poco su parecer de que la economía estadounidense superará "con rapidez" la actual fase de desaceleración. Haciendo gala de un optimismo que quizá pocos compartan, el FMI afirma que EEUU ha entrado en una fase de moderación de un ciclo expansivo. El hecho es que el fantasma de los impagos hipotecarios ha sacudido estos meses pasados las Bolsas de EEUU y ha arraigado, a su vez, a las restantes. También ha tendido a estimular el debate entre los economistas y no sólo en EEUU. Hemos entrado seguramente en una etapa en que se pone de manifiesto una elevada incertidumbre que no tan sólo introduce dosis de perturbación en los mercados. También complica, y quizá incluso haga menos creíble, la siempre delicada labor profesional de establecer previsiones económicas sobre unas bases rigurosas.

## grandes expectativas en el continente africano

**Terrassa.-** Si en el número anterior hacíamos referencia a la misión comercial por América Latina organizada por la Cámara de Terrassa, en esta ocasión nos ocupamos de la misión emprendida a Sudáfrica y Angola en la que participaron 7 empresas, entre el 10 y el 22 del pasado mes de marzo, con el objetivo de facilitar a los participantes contactos con las empresas del continente africano, cuyo balance final fue de 95 contactos de trabajo. La misión, que se concibió en el marco de las acciones de promoción de la exportación de la Tricameral, contó con el apoyo del COPCA.

Tras 12 días en el continente africano, los participantes en la misión han realizado una valoración muy positiva. "Es un buen momento para entrar en el mercado africano con precios competitivos", añade Natàlia Bertran, asesora técnica internacional de la Cámara de Terrassa.

Los empresarios visitaron Johannesburgo, Ciudad del Cabo, Durban, Pretoria y Port Elisabeth. Además, también mantuvieron un encuentro con la consejera económica y comercial de la Embajada española, Elisa García Grande, y visitaron la oficina del COPCA de Sudáfrica que dirige Asier Lusa.

La República de Sudáfrica es un mercado con casi 47 millones de habitantes con un sector industrial desarrollado, un sistema financiero de primera y una gran riqueza natural, que dio origen al desarrollo industrial del país. El PIB por cápita del país es de 5.108 dólares, muy superior a la suma del PIB por cápita de sus 6 países limítrofes. Con un crecimiento constante en torno al 5 %, la inflación estable y el control del déficit (que se redujo un 0,5 % en 2005), Sudáfrica se configura como la primera potencia económica africana.

El desarrollo del sector industrial provoca una alta demanda de productos de bienes de equipo, ya que los que tienen son antiguos y se encuentran en proceso de renovación. El sector industrial representa casi el 21 % del PIB del país, la agricultura el 8,5 % y el sector terciario el 70 %. El sector servicios concentra más de la mitad de la población activa y se ha convertido en el motor económico del país. Según la Cámara, los sectores con más oportunidades de negocio son las infraestructuras de transportes, como carreteras, puertos y aeropuer-

tos; el turismo y los equipamientos deportivos.

Las exportaciones españolas en Sudáfrica han aumentado considerablemente en los últimos años. Actualmente suponen más de 650 MEUR repartidos entre diferentes sectores: automoción, aeronaves, medicamentos, productos químicos y baldosas cerámicas. Las importaciones representan unos 1.400 MEUR, tratándose principalmente de combustibles, sobre todo petróleo, accesorios y partes de maquinaria electrónica y de vehículos, emisores de radiotelefonía y minerales, entre ellos los diamantes.

Asimismo, los sectores con mayores oportunidades para las empresas españolas son las telecomunicaciones, la energía, el transporte, el turismo y las industrias agroprocesadoras.

La misión por el continente africano incluyó también Angola, un país donde los empresarios catalanes han visto nuevas expectativas de negocio. "Angola es el país de las oportunidades, ya que desde la guerra civil tiene un gran déficit de productos", señala Natàlia Bertran. La parte negativa de las relaciones comerciales, según la Cámara, es "la poca fiabilidad que desprenden los empresarios angoleños, que a menudo son infieles a sus acuerdos y su manera de negociar es muy agresiva y transmite poca confianza".

Por cierto, que la misión liderada por Terrassa coincidió en ese país con otra de Barcelona que, en esas mismas fechas (del 12 al 22 de marzo), visitaba Namibia y Angola.

No es extraño que varias Cámaras visiten estos países. Y es que en 2006 Angola experimentó un crecimiento del 20 % gracias al aumento del precio del crudo y a la apertura de nuevos pozos petroleros en el país. Uno de los sectores con más auge es el farmacéutico y sanitario, aunque el de la construcción y las telecomunicaciones también están creciendo de forma considerable.

En definitiva, Angola es un mercado lleno de oportunidades porque depende en un 90 % de los bienes importados para su crecimiento. Aun así, la Cámara puntualiza que "existen muchos riesgos porque el país sigue siendo uno de los regímenes más burocráticos del mundo, con mucha jerarquía, corrupción y falta de transparencia en las cuentas públicas".

## las cámaras de tarragona presentan una oferta conjunta de acciones internacionales

**Tarragona.-** Las Cámaras de Reus, Tarragona, Tortosa y Valls han presentado de forma conjunta su oferta de acciones internacionales para los próximos meses. Es la primera vez que las 4 corporaciones llevan a cabo un acto de estas características. "Esta iniciativa no pretende otra cosa que coordinar toda la actividad que en el campo del comercio exterior desarrollan las Cámaras del territorio, al efecto de ser más efectivas y dar un mejor servicio a los emprendedores y a los exportadores que desean abrirse a los mercados de

todas partes", expusieron en la presentación. "Hemos visto que si nos coordinamos podemos ser todavía más útiles a los empresarios", añadieron. De hecho, su coordinación supondrá que las 4 Cámaras de la provincia estén presentes este año, a través de misiones empresariales y ferias, en los 5 continentes: América, Europa, África, Asia y Oceanía, lo cual conllevará la organización de 13 misiones empresariales que se traducirán en la realización de prospecciones de mercado en más de 30 países. "Un esfuerzo que, a buen seguro,

será muy bien recibido y valorado por todos aquellos que quieren dar el salto al exterior o por los que ya lo han dado y desean aumentar las relaciones comerciales con otros mercados donde todavía no están presentes". Precisamente, para garantizar el éxito en este esfuerzo, se ha recordado que las Cámaras disponen de cuadros técnicos altamente cualificados, líneas de ayudas y una propuesta formativa conjunta que, este año, superará de largo los 40 cursos específicos en comercio exterior.

## primera cumbre hispano-marroquí del sector de la automoción y actividades portuarias

**Tarragona.-** Mounia Boucetta, directora de Producción Industrial y Comercio del Reino de Marruecos, encabezó la misión diplomática integrada por miembros del Ministerio de Industria y empresarios marroquíes vinculados a los sectores de la automoción y la actividad portuaria. Tal y como señaló Boucetta, "se trata de la primera cumbre hispano-marroquí que se hace en España con el fin de dar a conocer a los empresarios el potencial que ofrece el país vecino".

Boucetta fue recibida por Albert Abelló, presidente de la Cámara de Tarragona. Ambos inauguraron el encuentro bilateral que, como apuntó Abelló, "debe servir para acercar posiciones entre ambos países, reforzar los lazos comerciales y aprovechar sinergias". Asimismo, el presidente de la Corporación recordó que Tarragona mantiene una estrecha relación con Marruecos, puesto que "en los últimos años desde la Cámara de Tarragona se han organizado 12 misiones empresariales, lo cual evidencia la vitalidad de este destino y el interés mutuo por alcanzar contactos comerciales".

La jornada se completó con más de 40 contactos bilaterales entre empresarios de ambos países y la presentación del puerto de Tánger como una zona logística con una creciente influencia en la región.



Mounia Boucetta, directora de Producción Industrial y Comercio de Marruecos, y Albert Abelló, presidente de la Cámara de Tarragona



**ENVIAMENTS NACIONALS I INTERNACIONALS**

**ARRIBEM A MÉS DE 200 PAÏSOS I TERRITORIS**

**SERVEI DE MISSATGERIA**

**GESTIÓ EXPORT-IMPORT**

**SEGUIMENT DELS PAQUETS ACTUALITZAT AL MINUT**



**AVDA. PRAT DE LA RIBA, 60**

**08401 GRANOLLERS**

**TEL. 93 870 82 81**

Enviaments Nacionals i Internacionals · Impressió digital i ofset · Disseny gràfic · Gran format · Fotocòpies en color i b/n · Embalatge · Etc.

Albert Esplugas, director del Microsoft Innovation Center

# “el objetivo es ayudar a las empresas a innovar mediante el uso de las nuevas tecnologías”

Albert Esplugas reflexiona en esta entrevista sobre un reto pendiente de la economía catalana: la falta de utilización de las nuevas tecnologías por parte de las empresas. Para ello ha nacido un centro en Manresa liderado por Microsoft en el que se quiere incidir en una cuestión capital para el futuro empresarial del país.



## ¿Cómo nace este proyecto?

Este proyecto nace de la iniciativa de Microsoft. Esta empresa tiene centros de innovación por todo el mundo y en España, con éste, 4. Cuando nos planteamos abrir uno en Catalunya tuvimos muy claro que uno de los temas más importantes era el de la productividad. Lo siguiente fue buscar socios para el proyecto y entre éstos final-

mente contamos con el CIDEM por parte de la Generalitat y, en cuanto a Manresa y su comarca, participaron tanto el Ayuntamiento de la ciudad, la Cámara de Manresa, Caixa Manresa y el Centre Tecnològic de Manresa, que es donde estamos ahora.

## ¿Por qué en Manresa?

Primero porque en el momento inicial

fueron muy hábiles a la hora de alinear esfuerzos comunes entre Caixa Manresa, la Cámara, el Ayuntamiento y el Centre Tecnològic para realizar una propuesta muy atractiva. Ahora bien, la razón de ser de este centro es la innovación, y concretamente la innovación dirigida o focalizada a permitir aumentar la productividad de las empresas y encararlas hacia la nueva

economía, hacia la economía del conocimiento y, por lo tanto, darles las claves que las ayuden a hacer una transición de un modelo más industrial a otro con más valor añadido. ¿Y por qué no Manresa? Siempre destacó en el pasado por su potencial industrial y ahora por desarrollar algunas iniciativas innovadoras. Eran los elementos perfectos y de ahí la facilidad de articular una propuesta conjunta de las diferentes partes.

Ha dicho que el objetivo principal de este proyecto es aumentar la productividad. ¿Existen otros objetivos?, y ¿cómo se vehiculará este proyecto de investigación que lidera Microsoft con el sector privado?

El objetivo es ayudar a las empresas a innovar en sus procesos de negocio mediante el uso de tecnologías de comunicación, portales, gestión de conocimiento... Tradicionalmente se ha hablado de la productividad industrial, que es una productividad relacionada con la fabricación, pero en la economía del conocimiento otra de las productividades muy importante es la del trabajador, que realiza reuniones, que elabora informes, que toma decisiones, que colabora, que trabaja, que innova, que investiga... En la nueva economía esta productividad es cada vez más crítica. No obstante, en las empresas cuando hay sistemas de información, éstos están centrados en la parte de automatización: nóminas, control de stocks... Nosotros lo que queremos es, primero, divulgar, dar a conocer la existencia de estas tecnologías que ayudan a este tipo de productividad; segundo, ayudar a las empresas a autoevaluarse, a que se hagan preguntas de “dónde estoy”, “qué uso hago” o “cómo estoy en relación a otras compañías de ámbito nacional o internacional”; tercero, ayudar a estas empresas, en función de su tipología y dimensión, a saber cuáles son los procesos de adopción de estas tecnologías que les permitirían aumentar más la productividad y, por último, en aquellas empresas que apliquen estas tecnologías, medir exactamente cuál ha sido el retorno. De alguna manera, y para resumirlo, demostrar que invertir en

tecnología concede una ventaja competitiva a las empresas en su cuenta de explotación.

Supongo que la idoneidad de crear este centro no escapa de algo que es de sobras conocido: tanto Catalunya como España tienen unos índices de crecimientos de la productividad inferiores a la media europea. La pregunta es sencilla: ¿por qué aquí esos índices son inferiores?

Factores hay muchos, pero básicamente lo que más lo resumiría es el grado de madurez y de conocimiento de las tecnologías de la información y su implantación en las empresas. Hay países como Suecia o Finlandia con índices de productividad más elevados y el motivo principal es que el uso de tecnologías forma parte más del día a

“La clave no está en cómo organizo mi empresa y tomo las decisiones en cuanto a la Dirección, sino cómo les doy a los trabajadores las herramientas para que éstos tomen las decisiones más acertadas”

día de las personas y de los procesos internos de las empresas establecidos. Por contra, en nuestro país, las tecnologías de la información aún las utilizamos mucho para 4 cosas y nada más, y aún nos basamos demasiado en reuniones presenciales o en elaboración de documentos, por lo que hay mucho papel en las empresas, lo que dificulta mucho la consecución de cotas mayores de productividad. Por eso nosotros intentamos ayudar a las empresas a que entiendan que existen ya hoy procesos en los que el uso de las nuevas tecnologías aporta valor. Además, estas tecnologías no son un coste, algo que las empresas siempre han tendido a valorar. Así pues, la empresa que no vea este factor como importante y relevante y que es crítico para su negocio,

seguramente le faltarán herramientas para poder competir con el resto de Europa y del mundo. Hay noticias esperanzadoras: las nuevas generaciones que se van incorporando al mercado laboral ya tienen estas tecnologías como una herramienta normal de trabajo. Las hacen servir para comunicarse entre ellos, para realizar trabajos conjuntamente en la escuela...

Para conseguir este objetivo, ¿qué se puede hacer tanto desde la Administración como desde la empresa privada?

Por nuestra parte, lo que tenemos que hacer es demostrar a las empresas que esto impacta positivamente en su cuenta de resultados y que por eso mismo ha de adoptarlas desde ya. Evidentemente, la Administración ha de llevar a cabo otras políticas, que se están haciendo, como ayudas o difusión de las nuevas tecnologías en todos los segmentos de la sociedad y crear polos de conocimiento.

Antes ha salido el tema cultural, pero no quisiera dejar de lado otra cuestión importante como es el patrón de crecimiento. ¿El modelo de crecimiento que tenemos dificulta de alguna manera la adopción de estas tecnologías? ¿Estamos preparados para dar el salto hacia la economía del conocimiento?

Tal y como decía el otro día el *conseller* Huguet, tenemos la oportunidad de dar el paso ahora, ya que dentro de unos años será demasiado tarde. Y eso sirve para Europa, para España y para Catalunya. Por lo menos la conciencia de que hay que hacer algo existe. Y la conciencia de los factores claves en los que hay que incidir, también. De hecho, la existencia de este centro, que responde a una iniciativa público-privada, es una buena muestra. En esta transición, lo que hemos de ver es cómo cada una de estas empresas de un entorno más industrial aprovecha más la parte de diseño, creatividad y su capacidad comercial para dejar la fabricación a otros países con los que no podemos competir en costes. Lo que pasa, y eso es lo peor, es que cada año perdemos posiciones en el ranking

# Barcelona, capital de la logística

La logística tiene un peso cada vez más elevado en nuestra estructura económica. El SIL es la punta de lanza de la actividad logística y da respuesta a la necesidad de intercambiar experiencias en uno de los sectores económicos más dinámicos del momento. En esta ocasión, México es el país invitado.



Un año más, el Salón Internacional de la Logística y de la Manutención (SIL) llega puntual, por noveno año consecutivo, a su cita anual con Fira de Barcelona, que se celebrará del 5 al 8 de junio en el recinto de Gran Via M2. Más allá de su condición de gran certamen ferial, el Salón se presenta como un referente para las empresas y los profesionales del sector. Como expresa su presidente, Enrique Lacalle, la oferta "no tiene parangón en Europa: brinda oportunidades de negocio en 4 continentes y el conocimiento más actualizado sobre gestión logística, todo en una misma plataforma". Diseñado para albergar los sectores de la logística y la manutención al completo, el Salón acoge compañías proveedoras de todo tipo de servicios de transporte y logística, ya sean marítimos, aéreos, por carretera o ferrocarril. Asimismo, a esta edición ya han confirmado su asistencia expositores que presentarán desde las novedades sobre trazabilidad en código de barras y RFID (*radio frequency identification*), hasta las últimas innovaciones en automatización y embalajes dentro del sector de la manutención. Para las empresas del sector logístico, el SIL es el mejor escaparate para la difusión

de sus servicios y productos, puesto que se ha convertido en el punto de encuentro de un millar de expositores y de más de 45.000 visitantes profesionales. La internacionalización del Salón tiene su reflejo en la creciente participación de delegaciones procedentes de otros países de Europa, África, América y Asia. La globalización, que tanto ha contribuido al desarrollo de la logística y la expansión empresarial, ha convertido el SIL en una cita obligada para todas aquellas compañías con objetivos de ventas en mercados exteriores. Con el fin de facilitar las relaciones comerciales con otros países, el SIL 2007 acogerá pabellones de Portugal, México, Italia, Francia y Brasil. En dichos stands, los participantes podrán gestionar directamente toda la información necesaria para el acceso a estos mercados, lo que redundará en la capacidad del Salón para generar negocio entre sus expositores. Paralelamente a la feria, se sucederá un amplio programa de actos complementarios, con debates, análisis y reflexiones de más de 2.000 profesionales que transformarán el certamen en una multitudinaria cumbre sobre estrategias logísticas.

Uno de los eventos más relevantes lo constituye el 5º Forum Mediterráneo de Logística y Transporte, que se presenta bajo el lema "Mediterráneo próximo" y pretende ahondar en la importancia del transporte terrestre en el marco de la cooperación euromediterránea con vistas a la futura zona de libre comercio y su impacto en el sector de transporte y los servicios logísticos. Entre la larga nómina de ponentes para esta edición, figuran ministros de España, Argelia y Egipto, y los máximos ejecutivos de organizaciones y empresas radicadas en Dubai, Líbano, Jordania, Alemania, Reino Unido o Bélgica. Todos ellos buscarán definir estrategias que permitan el desarrollo económico, incrementar el comercio exterior, atraer la inversión extranjera y crear plataformas multimodales en la zona mediterránea. Además, el SIL 2007 completa su oferta de seminarios técnicos y jornadas empresariales con los siguientes eventos: el 10º Simposium Internacional SIL, la 7ª Jornada de Logística Portuaria, la Jornada de Zonas y Depósitos Francos, la 3ª Jornada del Ferrocarril, la Jornada CIDEM 2007, la 2ª Jornada de la Manutención y, como novedad, la Jornada RFID. Todo ello demuestra el notable esfuerzo de Barcelona para situarse entre los principales núcleos logísticos europeos, con la esperanza de llegar a equilibrar un mapa europeo de entrada y de distribución de mercancías actualmente demasiado inclinado hacia el Atlántico.

mundial de utilización de las tecnologías de la información: en el presente estamos en la posición 31 y en el anterior en la 29. Eso significa no que lo hagamos peor, sino que otros países van más deprisa en esta materia.

**En este contexto, el de las TIC, ¿cómo ve el futuro de las empresas catalanas en un mundo global de creciente competencia internacional?**

Hay muchas experiencias que demuestran que la empresa catalana es muy capaz de realizar esta nueva aproximación sobre cómo hacer un buen uso de las tecnologías y cómo trabajar y colaborar con otras empresas aproximándose a la economía del conocimiento. Organismos como el nuestro lo que han de hacer es incidir en esto y que el empresario entienda que, quizá, la mentalidad necesaria es diferente, pues en un mundo global las estructuras necesariamente han de ser más flexibles y planas, y cómo ha de ser la competencia, que en muchos casos debería ser "cooperencia". Es decir, colaboración a veces con otras empresas con las que pueda aportar algo de valor. Tenemos las mismas posibilidades que cualquier otro país.

**¿El hecho que éste sea un país de pymes, a excepción de alguna multinacional por todos conocida, no es un hándicap?**

Las corporaciones que ya tienen una aproximación más global, que ya tienen presencia en otros países, evidentemente cuentan con una ventaja. Pero el uso de estas tecnologías lo que permite es que 3, 4 ó 5 empresas de diferentes países se junten con un objetivo concreto e inicien un proceso de colaboración. Creo sinceramente que ya hay muchas empresas que se han abierto al mundo, que han abierto fábricas en otros países y que han aceptado el reto de colaborar con otras compañías para ganar posiciones. Además, independientemente de las particularidades de este mundo en red, lo que es evidente es que las pymes, al ser más pequeñas, son o pueden ser más ágiles. El problema, creo, es otro; de mentalidad, de no querer comerse todo el pastel, sino tener claro cuál es

el valor añadido que hay que aportar, dónde está mi área de especialización, cómo invierto en esta área para hacerme fuerte y cómo soy complementario con otras organizaciones y cómo puedo asociarme y usar esas tecnologías de la información para que 5 empresas medianas juntas puedan ser tan eficientes, tan ágiles y tan fuertes como cualquier empresa grande y competir en proyectos de referencia.

**Usted está en una empresa que es el paradigma de la economía del conocimiento como es Microsoft y que para conseguirlo ha tenido muy claro que hay que invertir en I+D+i. ¿Ve usted viable que España consiga lo que se ha propuesto el Gobierno y es que se alcance un 2 % del PIB de inversión**

**"Microsoft es una empresa con presencia y con sedes por todo el mundo, lo que le permite conocer la riqueza absoluta de todos los países y las diferentes maneras de ver o de entender el mundo"**

**en esta materia en 4 ó 5 años?**

No sabría valorar la posibilidad de si se conseguirá o no. Lo que es indudable es que falta mucho camino por recorrer. Lo que sí le puedo asegurar es que para Microsoft la investigación y el desarrollo es una pieza clave; piense que invierte 7.000 MUSD al año, que es más de lo que invierten algunos países. Y si es una cifra elevada, lo es porque es una empresa líder en tecnologías de la información y de ello depende su subsistencia y su liderazgo.

**Usted, que ha trabajado en otros países, ahora lo hace en una empresa de las más conocidas e importantes del mundo. ¿Qué ha aprendido trabajando en Microsoft?**

En una organización de este tamaño lo que se aprende es que la organización de la empresa es muy plana, y hacia ahí es donde hemos de ir todos.

Donde las decisiones se delegan en detrimento de las estructuras más jerárquicas, que son las que caracterizan a las pymes. Todo el mundo tiene las herramientas necesarias para tomar decisiones. La clave no está en cómo organizo mi empresa y tomo las decisiones en cuanto a la Dirección, sino cómo les doy a los trabajadores las herramientas para que éstos tomen las decisiones más acertadas, porque al final lo que sucede es que hay un gran número de personas tomando decisiones, con responsabilidad importante, lo que provoca que la empresa se mueva y avance más rápidamente. Y claro está, una visión global absoluta. Microsoft es una empresa con presencia y con sedes por todo el mundo, lo que le permite tener y conocer la riqueza absoluta de todos los países y las diferentes maneras de ver o de entender el mundo. Eso permite la creación de equipos multidisciplinares que aportan esta riqueza de visiones. Es una empresa global que conoce las especificidades locales.

**La fractura en el mundo antes estaba entre ricos y pobres o, si se quiere, entre alfabetos y analfabetos. En el futuro, si no en el presente, ¿esta fractura se producirá en la capacidad de desenvolverse en un marco como el de la economía del conocimiento?**

Vendrá por la vía del analfabetismo tecnológico o, como se dice siempre, por la llamada brecha digital. Lo bueno es que en la era del conocimiento acceder al mismo no es caro, y ya no depende de la riqueza de los países sino de la predisposición o la vocación de las personas. El agua, el petróleo son elementos que están donde están; en cambio, el conocimiento no tiene restricciones, depende de la educación y con una buena mentalidad y predisposición cualquier cosa es factible.

Pelayo Corella

Para más información sobre el Microsoft Innovation Center, pueden consultar la web: [www.productivitycenter.org](http://www.productivitycenter.org)

# la cámara de sabadell aboga por la internacionalización del sector servicios

La Cámara de Comercio de Sabadell, a través de su Comisión de Internacionalización, presidida por Felipe González, ha iniciado un programa en el que se pretende impulsar y ayudar a la internacionalización de todas las empresas de la demarcación que desarrollan su actividad profesional en el sector de los servicios.



Felipe González, presidente de la Comisión de Internacionalización de la Cámara de Sabadell

Esta actividad pretende complementar las acciones tradicionales que hasta ahora se han venido realizando en el sector industrial en consonancia con las nuevas necesidades. La Cámara considera que los niveles de internacionalización existentes en el Vallès Occidental son muy bajos y los equiparan a los del resto de Catalunya, donde las exportaciones de las empresas de servicios solamente representan el 20 % del conjunto de las exportaciones que se realizan anualmente, mientras que el peso económico de este sector continúa muy alto y actualmente representa el 70 % del PIB.

La internacionalización de las empresas del sector servicios fue uno de los objetivos que se determinaban en el programa presentado por Felipe González, presidente de la Comisión de Internacionalización, quien indicó que “en este programa intentaremos buscar fórmulas y estrategias que ayuden a las empresas de servicios a mejorar su posicionamiento en el exterior. La proyección internacional ha dejado de ser una exclusiva del sector industrial y es necesario que las empresas de servicios afronten esta nueva realidad. Si no lo hacen, otros lo harán por ellas”.

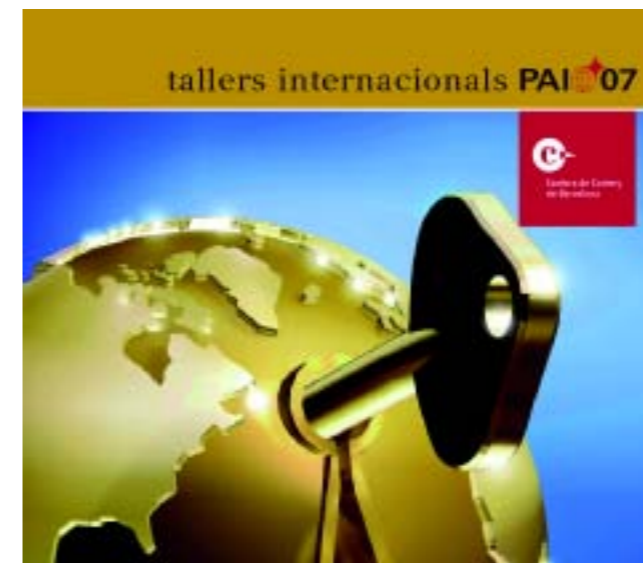
En la actualidad, el peso del sector servicios catalán en el comercio exterior se encuentra prácticamente en la cola de los países de la Unión Europea (20 %). Además, si no se tiene en cuenta el turismo en las exportaciones, el peso del comercio exterior de servicios en Catalunya se es equiparable a la gran mayoría de países desarrollados, tal como se refleja en el estudio del Plan de Internacionalización 2005-2008, editado por el COPCA.

Como primera medida del programa, la Cámara llevará a cabo un análisis de las empresas de servicios existentes en el conjunto de la demarcación con el fin de determinar los grupos en los que hay que incidir especialmente para ayudarlos en sus procesos de internacionalización. En este sentido, se facilitó información de las actividades y servicios que se desarrollan desde la Cámara, así como también se indicaron los mejores programas a los que se pueden acoger para iniciar su promoción internacional. Desde la institución cameral se insiste en que, tal como sucede en el sector industrial, se pueden establecer agendas de trabajo, contactos y todas las herramientas necesarias para iniciar un posicionamiento claro y efectivo en los mercados exteriores.

Por ello, Felipe González señala que “a fin de que el programa sea lo más amplio y completo posible, necesitamos la implicación del conjunto de empresas de este sector y estamos abiertos a recibir cualquier tipo de sugerencia, propuesta o iniciativa que nos quieran hacer llegar a la Cámara”.

# nuevo programa de apoyo internacional de la cámara de barcelona

Los Tallers Internacionals son un nuevo instrumento para dar una respuesta rápida y resolver las dudas a las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras en su proceso de internacionalización, a la par de ser la puerta de entrada para los productos de la Cámara. Un asesoramiento global.



El programa consta de 3 fases:

1ª fase: sesión de trabajo. Se realiza una única sesión, con un máximo de 4 horas de duración y de carácter presencial, guiada por un técnico de la Cámara de Comercio de Barcelona, en la cual se piden los datos a las empresas y se les explica la oferta de productos y servicios de que disponen para emprender el proceso de internacionalización. En cada sesión pueden participar un máximo de 10 empresas. Se realizan 2 cuestionarios; uno con carácter cuantitativo –respondido por un gerente o por un miembro del departamento de exportación de la empresa en cuestión– y otro más descriptivo. El cruce de ambas informaciones se recoge en el informe.

2ª fase: el informe. Se elabora un informe personalizado sobre la situación de la empresa y su potencial de internacionalización. Se trata de orientar y recomendar lo mejor para la empresa, así como informar de las ayudas disponibles en el mercado. Además, la Cámara se compromete a elaborar el informe en un período máximo de 15 días.

3ª fase: entrevista personalizada y entrega del informe. El resultado es una opinión externa objetiva del estado de la empresa, con lo cual se pretende huir del autodiagnóstico. Así pues, este programa no entra en contradicción ni con el NEX PIPE ni con otros programas, puesto que no sólo está indicado para aquellas empresas que desean exportar, ya sean de servicios, de producto o tecnológicas. Únicamente quedarían excluidas las grandes empresas exportadoras ya consolidadas, pues poco les aportaría.

Desde diciembre de 2006, fecha en la que se puso en marcha este programa, ya se han acogido al mismo 25 empresas. Además, también se busca un cierto feedback con las empresas adheridas al proyecto, para poder hacer un seguimiento de su evolución. Desde la Cámara indican que hasta el momento había muchos programas basados en un asesoramiento externo, y la novedad es que ahora este asesoramiento se da desde la Cámara.

Más allá de programas como el NEX PIPE o los ofertados por el COPCA, ahora las empresas que quieran iniciar su proceso internacional mediante asesoramiento especializado y la experiencia de asesores externos, o someter a diagnóstico la situación de sus empresas en el mercado exterior, pueden acogerse a los Tallers Internacionals de la Cámara de Comercio de Barcelona.

Esta iniciativa pretende ofrecer una radiografía, lo más exacta posible, de la empresa en relación con el mercado internacional; una herramienta muy útil tanto para empresas que se quieran iniciar en una andadura internacional como para aquellas que ya se dedican a la exportación pero detectan que tienen problemas, así como para orientar a la empresa hacia productos y servicios en función de sus necesidades.

Como si de un médico se tratase, los técnicos de la Cámara realizan un reconocimiento de la empresa, validando o revisando su estrategia internacional; es decir, según lo que explica cada empresa, se establecen cuáles podrían ser los puntos fuertes, los débiles y aquellos en los que la empresa debe mejorar.

# aprovechar las bondades del mundo global

La globalización, muchos la ven como un reto; otros, como una oportunidad. Los segundos intentan, a veces sin saberlo, aprovechar algo de lo que en fechas recientes se habla mucho: triangular empresarialmente. Y en el caso de España y Catalunya, básicamente a través del eje latinoamericano y asiático.



Jacinto Soler Matutes, autor del estudio de triangulación

En relación con esta cuestión, de la que ya existe una amplia documentación y numerosos estudios, la Llotja de Mar acogió una jornada en la que diversos empresarios reflexionaron sobre las vías que ellos siguieron con un fin último: ganar competitividad a través de deslocalizaciones, acuerdos estratégicos y alianzas con otras compañías de estos 2 continentes, que son diferentes pero complementarios. Y una buena muestra de ello es el viaje que en su día realizó el presidente chino, Hu Jintao, por América Latina y que comprometió compras y acuerdos comerciales por un valor cercano a los 100.000 MUSD, las prospecciones que se están llevando a cabo en Cuba gracias a la unión de un consorcio formado por capital indio, español y noruego o las oportunidades que plantea la firma de un acuerdo de libre comercio entre Chile y Corea del Sur.

Jacinto Soler Matutes, que acaba de publicar *Triangulación Asia-España-*

*América Latina. Una visión desde la empresa*, reconoció ante los presentes ser “un converso” en estas lides, pues al principio era “escéptico” respecto a las posibilidades que podría representar una

**Soler Matutes considera que no hay un único patrón de triangulación, pues este mecanismo puede adoptar numerosas formas en función de las necesidades de las partes**

triangulación empresarial realizada con cabeza y sentido común. Es más, para Soler Matutes lo que en un principio no era más que una teoría, ahora, una vez realizada la comprobación empírica gra-

cias al estudio de casos reales, considera que hay una realidad empresarial que apoya y respalda esta teoría. Vamos, que los hechos —esto es, la práctica empresarial— refuerzan el discurso teórico.

Así, para este economista hay claras sinergias, por poner sólo algunos ejemplos, entre Singapur, Hong-Kong y Panamá en cuestiones logísticas o entre Singapur y China y la India en cuestiones relacionadas con los recursos humanos, dada la simbiosis de la comunidad india y china que conviven en la ciudad Estado gobernada por Lee Hsien Long. Por lo que se refiere a Europa, Soler Matutes puso el ejemplo del Reino Unido que, tradicionalmente, y gracias a sus lazos históricos, idiomáticos y políticos, ha sido (y sigue siendo) un puente entre el Viejo Continente y EEUU. Pero en este juego, ¿qué papel puede desempeñar España?

Para este economista, España tiene una implantación muy sólida en América Latina, mientras que aún hoy y tal y como pudimos comprobar en el número anterior del *Noticiari*, un importante déficit en Asia en todos los ámbitos. Por eso mismo, desde un punto de vista macroeconómico o desde la geopolítica, “existen limitaciones”, no así en el mundo empresarial.

**Protagonismo empresarial**

Por eso mismo, las triangulaciones son un proceso que afectan y que protagonizan más las empresas que los Estados. Eso no quiere decir que los gobiernos queden al margen, pues es mucha la ayuda que éstos pueden dar a las empresas aligerando trámites burocráticos, como la concesión de visas de trabajo, firmando acuerdos que eviten la doble

imposición o alentando la formación específica para abordar esos mercados. Pero evidentemente, quien tiene en la mano que estas triangulaciones tengan éxito son las empresas. Por eso mismo no hay que perder de vista cuáles son las mayores oportunidades. Y está claro que la alegría va por barrios, pues no todos los sectores tienen las mismas posibilidades. Para Soler Matutes es evidente que en aquellos ámbitos en los que la presencia empresarial española sea sólida en América Latina, las oportunidades serán mayores. Esto es, sectores tales como la banca o los servicios y las infraestructuras. En su estudio sobre la triangulación, Soler Matutes recuerda que la más factible es la producción en Asia a precios muy competitivos para luego abordar otros mercados. Tal es el caso, por ejemplo, de Telefónica, que encarga “a sus proveedores chinos equipos y componentes de telecomunicaciones que exportan directamente a los mercados latinoamericanos”.

Lo que es más difícil, recuerda el autor, es encontrar “casos de empresas españo-

las que fabriquen en América Latina para exportar a Asia”. Y es que el flujo América-Asia viene determinado por la compra que realizan numerosas empresas asiáticas de materias primas americanas. Y “nuestro país carece de la tradición minera de otros países, que sí disponen de grandes multinacionales en el sector (caso de Gran Bretaña, Estados Unidos, Canadá y Australia)”.

De todas formas, siempre hay oportunidades y nichos de mercado por explorar. Y eso es lo que ha hecho, sin ir más lejos, el BBVA, que hace de puente en el flujo de capitales no sólo entre empresas, sino también en el negocio “de las remesas de inmigrantes”, recuerda Soler Matutes.

Por último, el autor de este estudio recuerda que, si bien “los lazos lingüísticos con América Latina permiten seguramente comprender mejor o más rápidamente las preferencias de los consumidores locales, así como negociar de forma más eficaz con autoridades, clientes y socios potenciales”, no es menos cierto que “no es tanto esta proximidad o vínculos culturales lo que busca la empresa

## Más sobre triangulaciones

Desde una vertiente más geopolítica que empresarial, aunque ambas van de la mano, ya que las sinergias son evidentes, Manuel Montobbio ha escrito también algunos *papers* sobre esta cuestión. Sin ir más lejos, *Triangulando la triangulación. España/Europa-América Latina-Asia Pacífico*, editado, al igual que el de Soler Matutes por CIDOB y Casa Asia. Josep M. Cervera, director de Internacionalización Empresarial de la Cámara de Comercio de Barcelona, reflexionó sobre este tema en un extenso artículo que llevaba por título “Las plataformas de negocio triangular” en esta misma revista en el número de febrero del año pasado.

asiática, sino más bien su resultado, esto es, la cuota de mercado, ya sea por una mejor aproximación al mercado o bien por una entrada prematura en el mismo”.

ESCi

Escola Superior de Comerç Internacional

UNIVERSITAT

UPF

POMPEU FABRA

## Programas de Formación Continua

### Másters

- Negocios Internacionales MIB Executive
- Gestión Internacional MGI
- Retail Internacional MRI

### Posgrados

- Liderazgo Femenino
- Curso Superior de Comercio Internacional

ESCI  
Paseo Pujades 1  
08003 Barcelona

900 122 630  
www.esci.es  
esci@esci.es



De izquierda a derecha: Adriana Casademont, Gerardo Múgica, Josep Maria Tarragó y Josep Maria Cervera

Dicho de otra manera, y tal y como señalábamos anteriormente, aquellas empresas que tengan posiciones sólidas en América Latina resultarán mucho más atractivas para las empresas asiáticas que aquellas otras que, independientemente de su buena voluntad y saber hacer, no gocen de un posicionamiento privilegiado en el continente americano.

Tres experiencias

La jornada que sirvió para presentar el estudio de Soler Matutes vino acompañada por un coloquio entre 3 empresas con experiencias dispares pero con algo en común: gracias a esas colaboraciones y/o alianzas han mejorado su posicionamiento competitivo en un mercado cada vez más global.

Gerardo Múgica, consejero delegado de Hispano Carrocera; Josep Maria Tarragó, vicepresidente de Ficosa Internacional, y Adriana Casademont, consejera delegada de Casademont, debatieron, moderados por el responsable de internacionalización de la Cámara de Barcelona, Josep Maria Cervera, sobre estas cuestiones.

Tarragó empezó por reconocer algo anteriormente ya apuntado: “No fuimos conscientes de triangular”, sentenció, “simplemente seguimos un camino en función de las necesidades de mercado”. ¿El resultado? Ahora fabrican para Toyota en América Latina y España.

Gerardo Múgica, también perteneciente al complicado y competitivo mundo de

la automoción, relató la trayectoria de su empresa: “De México vinimos a España, y de aquí dimos el salto a Casablanca en 2000”. Un lustro después, y ante el reto asiático que no querían esquivar, se fijaron en un posible socio: Tata Motor. El gigante empresarial indio compró una participación del 21 % de la empresa y el resultado posterior es que ahora se diseña en Zaragoza, se fabrica en la

**La triangulación es una consecuencia lógica del proceso globalizador, pero hay que entender que este proceso se produce más entre empresas que entre Estados, aunque también éstos cuentan**

India, se ensambla en Casablanca y se vende, entre otros muchos mercados, en Noruega.

El caso de la empresa cárnica Casademont es, tal y como recordó su consejera delegada, muy diferente. Entre otras cuestiones, algunas nada baladíes, como que la producción está directamente ligada “a los hábitos de consumo, al clima y a las tradiciones”. Sin olvidar otras cuestiones como la religión, que condiciona qué se puede comer y de qué

manera. Lo cierto es que en un principio el objetivo de Casademont pasaba por adaptar al *halal* el proceso productivo y empezar a vender en el exterior. “Un distribuidor libanés nos enseñó cómo hacerlo y ahora exportamos el 40 % a 45 países”, sentenció Adriana Casademont, que recordó cómo funcionaba esta particular triangulación: “Compramos carne en Brasil, la elaboramos aquí y la vendemos en África, en Líbano...”.

En definitiva, de estos 3 ejemplos prácticos quedaron en la retina de los asistentes varias ideas. Una de ellas, tal y como insistió Múgica, que para triangular hacen falta, ante todo, ideas y capital. Pero no sólo eso, también que la colaboración y el buen entendimiento con la Administración es fundamental a la hora de favorecer, estrechar y reforzar lazos con países tan distantes. Algo que gobiernos como el británico han entendido a la perfección mientras que otros, como el español, no han sabido crear los mecanismos para agilizar trámites burocráticos que, en algunas ocasiones, pueden poner en peligro relaciones económicas gestadas tras denodados esfuerzos. Y por último, si de lo que se trata es de jugar a 3 bandas, para hacerlo hay que tener las infraestructuras pertinentes. No se puede aspirar a jugar en primera división con carreteras, puertos y aeropuertos de segunda, vino a decir Adriana Casademont.

Pelayo Corella

Expositores a 15/03/07

- 2005 TECNOLOGIAS CARAU, S.L.
- Abertis Logística
- ABX LOGISTICS
- ACCIONA LOGISTICA
- ACTE
- ACTUALIDAD LOGÍSTICA
- ADIF - ADMINISTRADOR INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS
- AEROPUERTO DON QUIJOTE
- AGENCE SPECIALE TANGER MEDITERRANEE
- AGENCIA PROCORDOBA SEM
- AGENTS DUANES BARCELONA
- AJUNTAMENT DE BARCELONA
- ALEDA
- ALFALAND SISTEMAS
- ALISFOUR, S.L.
- ALITER GRAPHICS S.L.
- ALLIBERT MANUTENCION, S.A.
- ALLYN INTERNATIONAL SERVICE
- ANDSOFT
- ANG PETROLIS, SA
- ANGEL MIR - PORBISA
- APPOR-AGRUPACIÓ PER A LA PROMOCIÓ DEL PORT DE TARRAGONA
- ARAGON LOGISTICA
- ARANGUREN COMERCIAL DEL EMBALAJE S.L.
- ARASUR
- ARESTANT
- ARROB@ XXI S.L.
- ARTEITA LDA
- ASATRA NORTE / ANLOC
- ASCELL SENSOR
- ASIC
- ASTRE PENINSULA IBERICA
- ATLANTICA SPA DI NAVIGAZIONE
- ATOX
- AUTOMOTIVE
- AUTORIDAD PORTUARIA DE ALMERIA
- AUTORIDAD PORTUARIA DE HUELVA
- AUTORIDAD PORTUARIA DE LA BAHIA DE ALGECIRAS
- AUTORIDAD PORTUARIA DE LA BAHIA DE CÁDIZ
- AUTORIDAD PORTUARIA DE MÁLAGA
- AUTORIDAD PORTUARIA DE MOTRIL
- AUTORIDAD PORTUARIA DE SEVILLA
- AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA
- AWEX-FOREIGN INVESTMENTS
- BANC DE SABADELL
- BARCELONA - CATALUNYA CENTRE LOGISTIC
- BG LOGISTICS, S.A.
- BICOLAN
- BOMBARDIER EUROPEAN HOLDINGS SLU
- BROOKS EUROPE, AFRICA & MIDDLE EAST
- CACEA
- CARTOPAL
- CASCADE
- CASINTRA GRUPO
- CAT LOGISTICA CARGO
- CB RICHARD ELLIS
- COI INTERNATIONAL NORD PAS DE CALAIS
- CEBRIA
- CEL - CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA
- CENTROS LOGISTICOS
- AEROPORTUARIOS / AENA
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE DE BARCELONE
- CHRISTIAN SALVESEN GERPOSA
- CIDADES PORTA DE FRONTEIRA
- CIDEM
- CIMALSA
- CINCO DIAS
- CIPHERLAB
- CLIP-LOK SIMPAK IBERICA
- COBRA
- COMETI
- CONCERTO DEVELOPPEMENT
- COPCA
- COPEFIL INMOBILIARIA
- CORREOS
- CTC INGENIERÍA DEDICADA
- DATA COLLECTION
- DATALOGIC IBERIA, S.A.
- DELGADO E HIJOS, S.A.
- DEMATIC LOGISTIC SYSTEMS
- DEPOSITO Y LOGISTICA ANTIR, S.A.
- DIMOTRANS GROUP
- DINALAGER
- DIP PERIFERICOS
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA
- DONIVO MKD SRO
- DRAGADOS SPL
- DTZ
- DUPLEX IBERICA
- E&K Automation
- EDICIONES PRESSGRAPH S.L.
- EDICIONES RODA SL
- EDICOM
- EDITORIAL LOGÍSTICA 2000, SL
- EGEMIN
- EL CONSORCI DE LA ZONA FRANCA DE BARCELONA
- EMBALEX & CYDETRANS
- EMPRESA PUBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCIA
- ERGOBJORN
- EUREQUAT
- EURINPRO REAL ESTATE
- EUROBOOKING CARGO, S.L.
- EURORAIL-NORTRANS-COMBITRANS
- EUROTUNNEL
- EWALS CARGO CARE SA
- EXA
- FAT
- FEDERACION DE TRANSITARIOS - FETEIA
- FERRMED ASBL
- FLAMAGAS
- FLANDERS INVESTMENT AND TRADE
- FM LOGISTIC
- FQ INGENIERIA ELECTRONICA
- FRANKIN ALQUILER
- FRANK KEERL, S.A.
- FROMM EMBALAJES S.A.U.
- GAZELEY
- GD CONVEY
- GE TIP TRAILERS SERVICES
- GEFCO
- GENERALITAT DE CATALUNYA
- GGT
- GOT CARGA
- GRAN EUROPA - PUERTO SECO AZUQUECA
- GRANDI NAVI VELOCI
- GREENCHEM SOLUTIONS, S.L.
- GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE
- GRUP TRANSPORTS GORNE
- GRUPO LOGISTICA Y TRANSPORTE
- GRUPO BOLUDA
- GRUPO DIARIO EDITORIAL, S.L.
- GRUPO EDITORIAL MEN-CAR
- GRUPO i88
- GRUPO KNOSOS - MICRONAV
- GSE
- GTD SISTEMAS INDUSTRIALES
- GULIMSA SOLIDTIERS
- HAKO
- HANDLING & STORAGE
- HAVENBEDRIJF GENT GAB
- HAVENBESTUUR ZEEBRUGGE-MBZ
- HEALTH LEAN LOGISTICS, S.L.
- HEBEL
- HOLDING M. CONDEMINAS S.L.
- I.S.T. 2007 SL
- IBERCONT CONTAINER MANUFACTURER
- IBER-FIORA S.A.
- ICEX
- ICNITA
- IDEC- IBERICA
- IFW AND CARGO SYSTEMS
- INDUSTRIAS GAMA, S.A.
- INFOLOG IBERICA
- INFRAERO - AEROPORTOS BRASILEIROS
- INKA PALET
- INS INTERSOFT, S.L.
- INTEGRA2
- INTEGRALIA GESTION TRANS - GESTRANS
- INTELOGISTICA
- INTER MAS
- INTEREMPRESAS
- IPP-LOGIPAL
- ITALDIBIPACK IBERICA, S.L.
- ITENE
- IXNET IT SOLUTIONS, S.L.
- J2 SERVID
- JMB
- JOBTRANSPORT ESPAÑA - WEB DE EMPLEO
- JOSÉ SALVAT, S.A.
- JSV INFORMATICA I COMUNICACIONS S.L.
- JUNTA CASTILLA-LA MANCHA
- KLTC EUROPE
- KNAPP IBERICA S.L.
- KNAPP LOGISTIK AUTOMATION
- LA RAZÓN
- LA VANGUARDIA
- LABWARE SA
- KNAPP LOGISTIK AUTOMATION
- LEGRO B.V.
- LENZE
- LEUZE ELECTRONIC, S.A.
- LINDE MATERIAL HANDLING IBERICA S.A.
- LOCATEL FLOTAS SL
- LOGESTA
- LOGICA
- LOGIDOCKS
- LOGISFASHION, S.A.
- LOGISTA
- LOGISTICS BUSINESS MAGAZINE
- LOIRE VALLEJO - IMPLANTACIÓ LOGÍSTICA
- LUIS SIMOES
- M.SOFT
- MADRID PLATAFORMA LOGISTICA
- MAGICPALET
- MANUTENCION Y ALMACENAJE (CETISA EDITORES)
- MARGE BOOKS - LOGISNET.COM
- MCF MATERIALCONTROLFLOW, S.L.
- MD SOLUCIONES DE IDENTIFICACIÓN
- MECA - SYSTEM, S.L.
- MEDIA, S.L.
- MÉXICO - CONSEJERÍA COMERCIAL
- MIGJORN CARGO, S.L.
- MIL-TEK
- MOLDTRANS
- MONEDA UNICA
- MOSCA DIRECT SPAIN S.L.
- MOSTOLES INDUSTRIAL, S.A.
- MOVECO SRL
- MOVILOC
- MOVISAT SISTEMAS DE LOCALIZACIÓN
- GLOBAL, S.L.
- NEACEX
- NEORIS
- NERAK
- NEXOTRANS
- NORD CARGO
- NOU GIR TECNOLOGIC, SL
- OLIVO LOGÍSTICA DEL FRÍO
- ONEZONE
- OPERADOR DE TRANSPORTE DO-RE
- OPERADORES LOGISTICOS
- ORANGE
- OSONA INDUSTRIAL PLASTIC
- PALLETWAYS IBERIA LLEIDA
- PANALPINA
- PARC LOGISTIC DE LA ZONA FRANCA
- PERIDICTUM GMBH + CO KG
- PERIMAR SISTEMAS DE ALMACENAJE
- PETROMIRALLES
- PICK TO LIGHT SYSTEMS
- PLANNING & SCHEDULING
- PLATAFORMA LOGÍSTICA AQUITAINE EUSKADI
- PORT DE BARCELONA
- PORT DE SETE
- PORT OF LEIKOES
- PORTCASTELLO
- PORTEL SERVICIOS TELEMATICOS
- PRAMAC IBERICA, S.A.
- PROLOGIS
- PROPACK SPA
- PROVENCE LOGISTIQUE
- PSB GMBH
- PSION TEKLOGIX
- PUERTO DE SANTOS
- PUERTOS DE ESPAÑA
- RANGEL LOGISTICA, S.L.
- REDIBSA
- REED EXHIBITIONS
- REGION DE LORENA
- REGION LANGUEDOC- ROUSSILLON
- REISOPACK, S.L.
- RENFE
- REPSOL BUTANO, S.A.
- REVISTA MUNDO LOGISTICO
- REVISTA STOCK
- REVISTA TRANSPORTE 3
- RFID MAGAZINE
- RHENUS IHG IBERICA, S.A.
- RODANT, S.A.
- RODI
- ROUTING INTERNATIONAL
- SAGA
- SAGE ADONIX
- SANSTRAP VERPACKUNGEN
- SANTRONIC
- SANTRONIC
- SMARTERMINAL COMPUTERS
- SOLRED-REPSOL YPF
- SPAIN-TIR
- SSI SCHAFFER
- STRADA
- SUPPLY CHAIN EUROPE
- SYNDICAT MIXTE PLATEFORME MP2
- TARIC, S.A.
- TATOMA
- TCMAN
- TECNI PUBLICACIONES-ESPAÑA
- TELEROUTE
- TER, S.A.
- TERMINAL CATALUNYA, S.A.
- TIMOCOM LOGISTICA, S.L.
- TNT
- TOTALINA CONSULTING GROUP
- TOPTRANSPORTE
- TRACAR ESPAÑA, S.L.
- TRADISA
- TRAGINERS I SERVICIOS 2000, S.L.
- TRALDISPORTA, S.L.
- TRANSABADELL
- TRANSFESA
- TRANSICS
- TRANSKAL
- TRANSMEX SPA GROUPE SONELGAZ
- TRANSPORTES GALLASTEGUI, S.A.
- TRANSPORTES LA MURCIANA
- TRANSPORTES OCHOA, S.A.
- TRANSPORTS TAC SL
- TRES, I.LOG, VALLDEPERAS SL
- TUSCAN PORT AUTHORITIES
- ULMA CARRETTILLAS ELEVADORAS
- ULMA HANDLING SYSTEMS
- UTI SPAIN & PORTUGAL
- UTZ
- VEINTEPIES.COM
- VGG APLICACIONES SCP
- VICARLI
- WEBPICKING.COM
- WESTFALIA STORAGE SYSTEMS
- WTRANSNET
- WWW.MERCADOINDUSTRIAL.BIZ
- ZAL BARCELONA - TOULOUSE
- ZAL SEVILLA
- ZETES



**AÑOS BATIENDO RÉCORDS**

**9º Salón Internacional de la Logística y de la Manutención**  
 10º Symposium Internacional SIL-Cinco Días • 5º Fórum Mediterráneo de Logística y Transporte  
**Del 5 al 8 de Junio. Recinto Ferial Gran Via M2. Barcelona**

Organizado por: **el CONSORCI** barcelona

Patrocinadores principales: **renfe** **Correos** **abertis**



# un plan integral de internacionalización

La Cámara de Barcelona, con la colaboración de ICEX y COPCA, y dentro del Plan de Subcontratación Industrial para el Automóvil 2007, presentó el pasado 20 de marzo en Maquitech el proyecto Alianzas Estratégicas en el Este de Europa ( Hungría, República Checa y Eslovaquia), dirigida a empresas del sector del automóvil.



En un sector tan competitivo como el automovilístico, la exigencia de dar una respuesta adecuada a las necesidades que plantea este tejido industrial es hoy, más que nunca, algo inevitable y muy necesario. La Cámara de Barcelona ha creado un programa dirigido a la pyme catalana del automóvil para facilitarle la posibilidad de ser suministradores globales en mercados de difícil acceso.

La industria del automóvil catalana depende en su mayoría de la evolución del proveedor de primer equipo. Las exi-

Las alianzas son un plan integral de expansión internacional dirigido a empresas que busquen acuerdos de colaboración en países donde existan los polos de atracción de su sector

gencias en materia de costes y calidad son cada vez mayores y es necesario mantener elevados niveles de competitividad para preservar los actuales centros productivos. Y para mantener estos centros en Catalunya es preciso seguir a los principales clientes allá donde vayan.

La dimensión reducida de la pyme catalana dificulta la compra, fusión o implantación, pues el riesgo es muy elevado. Con este programa se trata de minimizar el riesgo proporcionando a la empresa los contactos necesarios para la

toma de decisiones. Así pues, según los técnicos camerales, "se pretende ayudar a la pyme catalana del sector del automóvil a buscar socios en estos países".

O dicho de manera más clara y contundente: las alianzas son un plan integral de expansión internacional dirigido a empresas del sector del automóvil, para que busquen acuerdos de colaboración en países/regiones donde existan los polos de atracción del automóvil.

El objetivo de esta acción es ayudar a las empresas participantes a encontrar socios en estos países para, posteriormente, desarrollar estrategias de suministro global. Estos vínculos pueden ser desde ventas, búsqueda de proveedores, pactos de colaboración, cooperación e intercambio de clientes, transferencia de tecnología, alquiler de almacén regulador, creación de nuevas sociedades, hasta las denominadas triangulaciones.

Para llevar a cabo el proyecto, la Cámara de Barcelona ha propuesto una metodología organizada en torno a 4 fases de trabajo:

**Fase 1.** Identificación y análisis de los clústeres sectoriales en mercados internacionales. En esta fase se analizan las regiones industriales sectoriales más importantes en los mercados de futuro para las empresas catalanas, con el objetivo de identificar sus segmentos de negocio y extraer sus oportunidades. Este análisis permite delimitar el perfil de empresas catalanas participantes y concretar un plan de actuación.

**Fase 2.** Selección de empresas participantes de los mercados analizados. Se seleccionan las empresas más importantes de las regiones analizadas, atendiendo al perfil deseado por la empresa catalana y se priorizan determinados grupos de destino en función del sector abordado.

**Fase 3.** Reuniones individualizadas en Barcelona. Una vez la empresa catalana haya validado la entrevista en función de los datos técnicos aportados por las empresas de las regiones analizadas, se elabora una agenda individualizada en Barcelona, con un número máximo de entrevistas por empresa catalana.

**Fase 4.** Viaje de prospección a los países de destino. Como acción de continuidad y con el fin de ayudar a cerrar negocios, se organizan visitas a las instalaciones de las empresas de los países seleccionados.

## ¿Quién participa?

Por otra parte, como consecuencia lógica de la estrecha relación existente entre los

## Ejemplo de las alianzas en el Este de Europa

**Fase 1.** Identificación y análisis de los clústeres sectoriales en mercados internacionales

Hungría

Fabricantes: Suzuki y Audi.

Suzuki: 300.000 vehículos previstos (2007). Audi 50.000 (2007).

Audi: 1.9 Mío Motores, GM aprox. 500.000.

En fase de crecimiento. Audi prevé inversiones para el 2008. Se prevé un incremento del 25 %.

Más de 70 empresas de primer nivel: Akzo-Nobel Coating, Alcoa, Bakony Mivek, Bosch, Delphi...

Eslovaquia

2 fabricantes: VW y Kia.

218.000 vehículos.

180 empresas de componentes.

Más de 40 empresas de primer nivel: Brose, Johnson Controls, Delfos, Molex, Siemens, Hella, Faurecia. Cikautxo, Grupo Antolín i Jobelsa.

República Checa

3 fabricantes: Skoda, Toyota y Hunday.

600.000 vehículos.

500 empresas de componentes.

La participación extranjera significa el 67,5 % i se encuentran presentes el 45 % de los Top 100 Europeos y el 50 % de los Top 100 internacionales.

Más de 60 empresas de primer nivel: Valeo, Lucas, Johnson controls, Siemens VDO, Faurecia...

**Fase 2.** Selección de empresas participantes de los mercados analizados

Suzuki, Skoda, WET, United Polymers...

**Fase 3.** Reuniones individualizadas en Barcelona

**Fase 4.** Viaje de prospección a los países de destino

21-23 de mayo: Hungría

24-26 de mayo: Eslovaquia

27-29 de mayo: República Checa

conceptos de internacionalización e innovación, este programa se abre a la participación de centros tecnológicos del sector. Con ello se permite aunar esfuerzos en materia de I+D, participar en proyectos internacionales de cooperación tecnológica o simplemente la búsqueda de una determinada tecnología que puede ser ofrecida por las empresas del grupo.

## El próximo, en el NAFTA

Como siempre, el sector del automóvil es pionero en la internacionalización y demanda acciones por parte de las instituciones implicadas en promoción internacional cada vez más complejas y sofisticadas, adaptadas a las necesidades empresariales, aunque en próximas edi-

ciones la Cámara que preside Miquel Valls tiene previsto extrapolar este servicio a sectores afines a la subcontratación, como la electrónica y el aeronáutico.

Son varias las regiones analizadas y la búsqueda de los mejores socios que permitan llevar a cabo este proyecto ya ha empezado. La próxima edición de las alianzas tendrá lugar en la zona NAFTA: Canadá, EEUU y México, también dirigida al sector del automóvil. Con tal fin, la participación empresarial organizada por la Cámara de Barcelona y el Consulado de Canadá en el marco de la feria APMA de Canadá donde se reúnen más de 800 directivos de la industria del automóvil de EEUU y Canadá, se aprovechará para realizar un primer análisis de la zona.

# dinamizar la proyección internacional del tejido empresarial catalán

El COPCA ha puesto en marcha Anella, un nuevo espacio virtual al servicio de las empresas catalanas, asociaciones, agencias e instituciones, para impulsar sus procesos de internacionalización. En total se destinarán 22.5 MEUR para promover iniciativas de proyección exterior.



El conseller Huguet el día de la presentación de la Anella

Potenciar la competitividad internacional de las empresas catalanas. Es el objetivo del proyecto enmarcado en el Plan Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Catalana 2005-2008 y capitalizado por el COPCA. A esta iniciativa se suma Anella, un portal virtual de colaboración empresarial, que pone en contacto a profesionales con unos intereses similares. Se trata de un proyecto pionero en Europa que catapulta Catalunya al frente de las nuevas tendencias de Internet. Esta iniciativa del COPCA persigue los siguientes objetivos: ser un punto de encuentro virtual, generar un entorno de trabajo en colaboración y crear sinergias entre los operadores empresariales.

Hoy por hoy, Anella cuenta con 9.200 usuarios registrados y persigue la creación de comunidades sectoriales virtuales de automoción, medio ambiente, textil y confección, y maquinaria agrícola, y con vistas a incorporar en 2008 otras 3 nuevas comunidades de informática, electrónica y telecomunicaciones. Además, el portal también alberga comunidades de mer-

cados exteriores, que permitirán el intercambio de ideas con los empresarios catalanes en el extranjero, y ofrece la posibilidad de tramitar, vía electrónica, las ayudas que se detallan a continuación.

Asimismo, el COPCA tiene previsto destinar 22,5 MEUR para fomentar la internacionalización de la economía catalana en 2007. Por un lado se ha abierto una línea de ayudas, dotada con 14,37 MEUR, con la cual se prevé dar apoyo a más de 5.000 acciones internacionales individuales y a más de 200 colectivas; una partida que se complementa con 8,1 MEUR que durante el año en curso se destinarán a potenciar la internacionalización de políticas sectoriales y clústeres, así como la formación en el ámbito del comercio internacional y otras herramientas específicas de apoyo a las empresas y entidades catalanas.

Estas ayudas –que se pueden solicitar hasta el 23 de noviembre– sirven para auxiliar las acciones de promoción, formación e información necesarias para el cumplimiento de las diversas etapas del proceso de internacionalización. Abarca programas orientados desde los inicios de la exportación, pasando por el conocimiento de nuevos mercados, la diversificación internacional, hasta el fomento de la presencia estable y permanente de la empresa catalana en los mercados exteriores. El resultado es una oferta surtida tanto en formación como en promoción: Programa ALPHA (Programa de Diagnóstico de la Competitividad Internacional), que facilita la obtención de un diagnóstico de competitividad internacional a la vez que estructura un plan de trabajo adaptado a las necesidades de la empresa para que pueda afrontar con éxito el reto de la internacionalización.

Programa de Asesoramiento en Contratación Pública Internacional, para facilitar la contratación de empresas catalanas, especialmente del sector servicios, y realizar la asistencia técnica en proyectos en vías de desarrollo.

Se suman otras iniciativas, como el desarrollo de políticas sectoriales y clústeres, la potenciación de las Áreas de Aterrizaje y la creación de la línea ICF y COPCA. Además, en el ámbito de la formación en comercio internacional se impulsa la posibilidad de que los recién titulados universitarios realicen prácticas en empresas e instituciones en el extranjero.

## Promoción

### Misiones

China, Hong-Kong y Taiwán	4 y 5 de junio	Cámara Sabadell	vvicente@cambrasabadell.org
Baja California y Texas	Del 14 al 21 de julio	Cámara Sabadell	bmelgar@cambrasabadell.org
Rusia	Del 16 al 22 de septiembre	Cámara Sabadell	vvicente@cambrasabadell.org
Puente empresarial a China	Del 9 al 15 de junio	Cámara Barcelona	gperarnau@mail.cambrabcn.es
Australia y Nueva Zelanda	Del 15 al 27 de octubre	Cámara Tarragona	rbarros@cambratgn.org
Angola, Sudáfrica y Mozambique	Del 16 al 30 de noviembre	Cámara Tarragona	rbarros@cambratgn.org
Canadá	Del 4 al 9 de junio	Cámara Lleida	lgalindo@cambrescat.es
Suiza y Austria	2007	Cámara Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
II Puente empresarial a Boston	Del 22 al 28 de julio	Cámara Barcelona	mamaros@mail.cambrabcn.es
Sudáfrica y Mozambique	Del 4 al 9 de junio	Cámara Barcelona	binternacional3@mail.cambrabcn.es
Moscú y San Petersburgo	Del 18 al 22 de junio	Cámara Barcelona	jpadros@mail.cambrabcn.es

## Encuentros empresariales

Ucrania	Del 2 al 5 de julio	Cámara Sabadell	vvicente@cambrasabadell.org
Cumbre industrial y tecnológica (participación agrupada)	Del 25 al 28 de septiembre	Cámara Sabadell	bmelgar@cambrasabadell.org

## Ferias

Feria Kazbuild, Kazajstán	Del 4 al 7 de septiembre	Cámara Barcelona	jalmirall@mail.cambrabcn.es
China: Chongqing (participación agrupada)	Del 21 al 23 de octubre	Cámara Sabadell	bmelgar@cambrasabadell.org

## Formación

### Seminarios

Las pymes ante la fiscalidad internacional	22 de mayo	Cámara Palamós	palamos@cambrescat.es
Uso del <i>marketplaces</i> como herramienta para internacionalizarse	8 de mayo	Cámara Sabadell	mafernandez@cambrasabadell.org
Negociación internacional	9 y 10 de mayo	Cámara Sabadell	mafernandez@cambrasabadell.org
Austria: puente de acceso a los países del Este	11 de mayo	Cámara Sabadell	iportillo@cambrasabadell.org
El crédito documentario y las UCP 600	17 de mayo	Cámara Sabadell	ctache@cambrasabadell.org
Gestión administrativa en el comercio exterior (nivel I y II)	Del 14 de mayo al 27 de junio	Cámara Tortosa	pbellaubi@cambrescat.es
Gestión estratégica y operativa de la producción. Lean Manufacturing	Del 19 al 27 de junio	Cámara Tortosa	pbellaubi@cambrescat.es
La interacción afectiva con el cliente	Del 21 al 30 de mayo	Cámara Tortosa	pbellaubi@cambrescat.es
La propiedad industrial en los mercados exteriores	3 de mayo	Cámara Girona	barcelona@mcx.es
Estrategias exportadoras, márketing internacional para la pyme	Del 8 al 15 de mayo	Cámara Lleida	lgalindo@cambrescat.es
Técnicas de negociación de un contrato internacional	29 de mayo	Cámara Lleida	lgalindo@cambrescat.es
Cómo hacer negocios con Argelia y Libia	31 de mayo	Cámara Lleida	lgalindo@cambrescat.es
Iniciación a la exportación	Del 2 al 18 de octubre	Cámara Lleida	lgalindo@cambrescat.es
El crédito documentario y las UCP 600	7 de junio	Cámara Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
La nueva fiscalidad internacional: EEUU y Asia	15 de mayo	Cámara Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Cómo hacer negocios en Chile	10 de mayo	Cámara Barcelona	ecollivent@mail.cambrabcn.es

## El arte de triangular

[www.casaasia.es/triangulacion/](http://www.casaasia.es/triangulacion/)

Ya decíamos en el reportaje que éste es un asunto del que, de un tiempo a esta parte, se ha escrito y reflexionado bastante. En esta web, los interesados podrán encontrar buena parte de ese material. En el enlace "publicaciones" encontrarán en formato <pdf> o <html> gran cantidad de artículos, reflexiones y escritos sobre las posibilidades de la triangulación.



## Vietnam, la protagonista

[www.casaasia.es/governasia/boletin/](http://www.casaasia.es/governasia/boletin/)

El último de los países en ingresar en la OMC es, en el fondo, un gran desconocido. Vietnam, país emergente como el que más, se halla sometido a unas reformas que a la chita callando han logrado unos resultados que se acercan cada vez más a los 2 dígitos. Governasia dedica su último boletín precisamente a este país. Una buena oportunidad para profundizar en los méritos del país de los viets.

## 50 años después...

[http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm)

Ahora que se acaban de celebrar, aunque con poca pompa y menos lustre, los 50 años de la firma del Tratado de Roma, es una buena ocasión para recordar esta web de la Comisión Europea en la que aparecen asuntos de gran interés para las empresas, pues son muchas las competencias que dependen, en lo económico, de Bruselas. Además, en Eurostat se pueden encontrar las estadísticas armonizadas de todos los países miembros.



## APUNTES

# repensar la internacionalización

Para competir en un mercado internacional cada vez más competitivo es necesario repensar fórmulas para aquellas empresas que han de dar sus primeros pasos. Y también, claro está, para las que iniciaron su andadura tiempo ha y han de reforzar su posicionamiento internacional.

Si hay alguien capacitado, por su experiencia y vocación, además de su mandato legal, para emprender esta profunda reflexión es el mundo cameral. Por eso mismo, el Consejo de Cámaras en fechas recientes se reunió para reflexionar y anunciar algunas consideraciones que, a través del diálogo y la acción conjunta entre los diferentes actores inmersos en esta aventura que es vender en el exterior, deberían ponerse en práctica lo antes posible.

Para empezar, las Cámaras consideran que "la política de internacionalización no puede seguir limitándose a la promoción y a ser un mero observador pasivo de ciertas grandes cuestiones, sino que debería asumir un nuevo papel activo, a modo de «bisagra» entre lo exterior y lo interior y entre internacionalización y competitividad". Esto es, este nuevo enfoque supondría sensibilizar al conjunto de la sociedad para impulsar realmente "una auténtica cultu-

ra de la internacionalización", que debería incluir "un mayor esfuerzo en el aprendizaje de idiomas, realización de prácticas en empresas extranjeras, conocimiento de la idiosincrasia y cultura empresarial de los principales países, expatriación...".

Claro está que tan importante como lo anterior sería que se reforzase "la participación efectiva y real de la empresa en el diseño y reforzamiento de la política exterior española, o el diseño y la configuración definitiva de un modelo de «imagen-país» que facilite la integración y la colaboración activa y planificada de todas las instituciones" que se dedican a la internacionalización.

Otras cuestiones a no olvidar serían la revisión de los programas de iniciación a la internacionalización, los PIPE, la potenciación de la innovación en sectores tradicionales o la actualización y mejora de instrumentos de apoyo a las empresas, como los relacionados con las inversiones y los créditos. En definitiva, mejorar la colaboración público-privada para ganar competitividad y, con ello, presencia en los mercados internacionales.

## cielos abiertos

Tras 5 años intensos, la UE y Estados Unidos han firmado un acuerdo para abrir las rutas entre el Atlántico el primer trimestre del año que viene. Primero se produjo la liberalización aérea en Estados Unidos, a final de los setenta; posteriormente en Europa, a finales de los noventa. Ahora llega la tercera oleada, abriendo los cielos entre ambos mundos. Desde cualquier aeropuerto español se podrá volar a otro norteamericano y viceversa.

Primeros movimientos: aparecen una serie de pequeñas líneas para unir ambos lados del Atlántico en *business* y *first*; las compañías aéreas norteamericanas se proponen desembarcar y pujar por alguna de las europeas que están en pleno proceso de ser adquiridas (léase, por ejemplo, Iberia); las com-

pañías europeas están ojo avizor para hacer lo propio al otro lado, a pesar de las restricciones (léase, por ejemplo, imposibilidad de disfrutar de los derechos pertinentes si las europeas poseen más del 25 % de las acciones de una norteamericana).

Habrà más movimientos. Mayor nivel de liberalización entre ambas zonas y mejores oportunidades para la aviación, más puestos de trabajo, más riqueza para los que tomen el riesgo adecuado, más posibilidad de viajar y beneficios, en descuento de precios, para los consumidores de aquí y de allá. Liberalizar es bueno.

Josep-Francesc Valls

Edición:



Difusión controlada por:



Consejo de redacción:

Pilar Bellaubí, Jaume Bercial, Narcís Bosch, Palmira Cabañero, Josep Maria Cervera, Ramon Clivillé, 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

Paco García y Daniel H. Agostini

Supervisión lingüística

Francesc X. Navarro

Realiza, información y suscripciones

Media Europa, SL.  
Tel. 93 284 89 11 / Fax 93 284 81 92  
informatiu@cambrescat.es

Diseño e impresión

Gráficas 94, SL

Publicidad

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

Depósito Legal

2277-1972

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

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

**Cambrà de Comerç de Barcelona**

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

**Cambrà 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.cambragi](http://www.cambragi)

**Cambrà de Comerç de Lleida**

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

**Cambrà de Comerç de Manresa**

Muralla del Carmen 17-23  
08241 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)

**Cambrà 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)

**Cambrà de Comerç de Reus**

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

**Cambrà de Comerç de Sabadell**

Av. Francesc Macià, 35  
08206 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)

**Cambrà 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)

**Cambrà de Comerç de Tarragona**

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

**Cambrà de Comerç de Tàrrrega**

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

**Cambrà 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)

**Cambrà 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)

**Cambrà de Comerç de Valls**

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

