

ELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL EN EL PROCÉS
D'INTERNACIONALITZACIÓ DE L'EMPRESA CATALANA

TREBALL DE RECERCA REALITZAT PER ALBERT PUIG GOMEZ

DEPARTAMENT DE POLÍTICA ECONÒMICA I ESTRUCTURA ECONÒMICA MUNDIAL
UNIVERSITAT DE BARCELONA

PROJECTE FINANÇAT PER LA FUNDACIÓ JAUME BOFILL

*Al Grup d'Anàlisi de la
Transició Econòmica (G.A.T.E.)*

INDEX

INTRODUCCIÓ	1
I EL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ DE L'EMPRESA CATALANA.	5
1.- EFECTES DE LA INTEGRACIÓ DE L'ESTAT ESPANYOL A LA COMUNITAT EUROPEA.	5
2.- RAONS DE LA INVERSIÓ A L'ESTRANGER.	11
3.- PROCÉS INVERSOR SEGUIT.	12
4.- DIFICULTATS PRINCIPALS.	12
5.- AVALUACIÓ I EXPECTATIVES DE LES EMPRESES.	14
5.1 Deficiències.	14
5.2 Aspectes a potenciar.	15
5.3 Problemes i dificultats.	15
6.- ACTITUD DE LES ADMINISTRACIONS.	16
7.- RELACIÓ DESPESES EN I+D I PRESENCIA EXTERIOR.	17
II LES ECONOMIES DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL.	19
1.- EL MODEL DE "SOCIALISME REAL".	19
2.- LA CRISI DEL MODEL I LA PERESTROIKA ECONÒMICA.	21
3.- ELS RESULTATS DE LES REFORMES.	24
4.- L'ESTRUCTURA ECONÒMICA DELS PAÏSOS DE L'EST ANÀLISI SECTORIAL.	28
4.1 Sector agrari.	29
4.2 Sector industrial.	30
4.3 Sector serveis.	31

III	LES <i>JOINT-VENTURES</i> ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL.	34
1.-	HISTÒRIA DE LES <i>JOINT-VENTURES</i> ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL.	34
2.-	SITUACIÓ ACTUAL.	37
2.1	Nombre de <i>joint-ventures</i> i capital invertit.	37
2.2	Dimensió empresarial.	38
2.3	Socis occidentals.	39
2.4	Anàlisi per països.	39
	Hongria.	39
	Ex-URSS.	40
	Polònia.	41
	Ex-Txecoslovàquia.	42
	Bulgària.	42
3.-	EL PAPER DE LES MULTINACIONALS I DE LES PIMES.	43
3.1	Trets generals.	43
3.2	Repercussions i posicionament de les empreses: principals activitats afectades i estratègies adoptades.	45
	Sector d'automoció.	47
	Sector agroalimentari.	48
	Sector serveis.	49
	Electrodomèstics i elèctric-electrònic.	50
	Sector de les telecomunicacions.	51
	Sector de béns d'equipament.	52
3.3	Resultats obtinguts en el posicionament de les empreses.	52
4.-	L'EXPERIÈNCIA ESPANYOLA.	53
4.1	Presència espanyola a l'ex-URSS.	54
4.2	Presència espanyola a Hongria.	55
4.3	Altres.	56

IV	RELACIONS ECONÒMIQUES ENTRE CATALUNYA I ELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL.57
1.-	IMPACTE PER CATALUNYA DE L'OBERTURA DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL.57
1.1	Impacte comercial.	58
1.2	Impacte estratègic en objectius i prioritats.	58
1.3	Impacte com a futurs competidors.	61
1.4	Impacte en les companyies transnacionals amb implantació a Catalunya.	62
1.5	Perspectiva temporal.	64
1.6	Tipus d'empreses.	65
2.-	ADEQUACIÓ DE L'ESTRUCTURA PRODUCTIVA I TECNOLÒGICA CATALANA A LES NECESSITATS DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL.66
2.1	Sectors econòmics a Catalunya amb millors perspectives.67
2.2	Tipus d'empreses catalanes amb possibilitats als PECO's.70
3.-	EMPRESSES CATALANES AMB EXPERIÈNCIES A L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL: ANÀLISI DELS CASOS MÉS SIGNIFICATIUS.72
3.1	Nutrexpa S.A.	72
3.2	S.A. Chupa Chups.	78
3.3	Fibosa S.A.	82
3.4	Derbi.	86
3.5	Jumberca.	88
3.6	Lucta.	89
3.7	Tipel.	89
3.8	Nutricer.	90
4.-	ALGUNS RESULTATS DERIVATS DE L'EXPERIÈNCIA DE LES EMPRESSES CATALANES.91

CONCLUSIONS.	95
ANEX I	MODEL D'ENQUESTA. 103
ANEX II	MARC LEGAL I OPERATIU PER LES INVERSIONS ESPANYOLES A L'EXTERIOR. 107
ANEX III	ESTADÍSTIQUES D'INVERSIONS CATALANES I ESPANYOLES ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL. 131
ANEX IV	EL COPCA I ELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL. 144
ANEX V	PROGRAMES COMUNITARIS D'ASSISTÈNCIA ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL: EL PHARE I EL TACIS. 154
ANEX VI	ADRECES D'INTERÉS. 172
BIBLIOGRAFIA.	176

INTRODUCCIÓ

En els últims anys, diferents especialistes han afirmat que els canvis que han experimentat els Països de l'Europa Central i Oriental en els darrers anys pot haver estat la transformació político-econòmica més important de la segona meitat del segle XX.

El present treball no pretén analitzar aquests canvis, sinó que el seu objectiu és conèixer el paper que han jugat els Països de l'Europa Central i Oriental en el procés d'internacionalització de l'empresa catalana, fonamentalment durant la dècada dels vuitanta i primera meitat dels noranta.

L'Europa Central i Oriental constitueix un conglomerat de quasi 400 milions d'habitants, és dir, una població un 30% superior a la de l'Europa Comunitària, i un 7% més gran que la dels Estats Units, Canadà i Japó conjuntament. És doncs, una àrea geoeconòmica que configura un mercat potencial de primer ordre en el context mundial.

La transició d'una economia de planificació central a una economia de mercat genera unes necessitats importants pels propis països en transició que és el que els tan fa atractius per les empreses i els països occidentals.

Un dels principals problemes és determinar, quines són les estratègies més apropiades per introduir-se en aquests mercats i crear unes bones relacions econòmiques amb ells. Això fa necessari conèixer quines poden ser les oportunitats existents d'acord amb les possibilitats de cada empresa i país. Tot això és el que provoca la necessitat d'elaborar estudis de mercat profunds i de qualitat sobre la realitat econòmica de la zona, quines són les seves mancances a curt, mig i llarg termini, quines són les oportunitats que ofereix i quins són els mètodes més apropiats per penetrar en aquests nous mercats.

Tots aquests estudis han de partir de la base d'una sèrie de principis, fonamentals per entendre la realitat d'aquells països.

En primer lloc cal tenir consciència de la diversitat de cultures i economies a les que ens enfrontem. Cada nació té les seves singularitats socials, polítiques, estructurals i econòmiques i aquestes particularitats evidencien l'existència de micro-societats i micro-economies.

Malgrat això, no és possible estudiar els Països de l'Est d'Europa sense considerar-los un conglomerat sorgit d'una especialització i d'una divisió internacional del treball en el marc del CAEM¹ que van marcar l'evolució de cada una de les nacions. Existeixen doncs, elements comuns a tots ells, però també hi ha aspectes distintius que cal estudiar de manera particular.

En segon lloc, cal fer èmfasi en la gran component industrial de les economies d'aquests països. Forma el principal component de la producció total d'aquestes economies, i per tant, és un dels factors claus (i més problemàtics) en qualsevol dels processos de reestructuració configurats.

Aquest fet condiciona qualsevol procés d'investigació que es realitzi sobre aquestes economies i les seves transformacions.

Un darrer aspecte a considerar és la constància en que es produeixen canvis polítics, socials i econòmics en aquests països, que dificulta en gran mesura, qualsevol investigació sobre ells doncs sovint aquests canvis suposen modificacions del marc bàsic i dels trets principals de l'anàlisi que es realitza i de la seva metodologia (modificacions frontereres, canvis legislatius, prioritats econòmiques etc.). Avançar conclusions és enormement difícil i arriscat donat el dinamisme del procés.

Amb aquests plantejaments, l'objectiu del present estudi és conèixer les relacions econòmiques, en forma d'inversions directes, entre Catalunya i els PECO's i avaluar les possibilitats que s'ofereixen a l'economia catalana en el nou context.

El treball requereix que amb anterioritat es realitzi un reconeixement del passat recent, situació actual i perspectives d'evolució d'aquests països, per caracteritzar la seva estructura econòmica, i a partir d'aquest reconeixement identificar aquelles activitats en que Catalunya (per la seva especialització productiva etc.) es troba en millors condicions pe aprofitar les oportunitats que se li ofereixin.

¹ Consell d'Ajuda Econòmica Mútua

METODOLOGIA

Per l'elaboració del treball d'investigació, s'ha aplicat una metodologia tradicional consistent en el seguiment de les publicacions d'accés general (llibres, monogràfics, articles de premsa i de revistes), publicacions d'accés restringit (informes i estudis) i realització d'entrevistes personalitzades a les institucions, oficines comercials d'ambaixades i empreses següents:

INSTITUCIONS

PATRONAT CATALÀ PRO EUROPA
CAMBRA DE COMERÇ, INDÚSTRIA I NAVEGACIÓ DE BARCELONA
CENTRE D'INFORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL (CIDEM)
FOMENT DEL TREBALL
DEPARTAMENT D'INDÚSTRIA I ENERGIA
INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX)
DIRECCIÓN GENERAL DE INVERSIONES EXTERIORES
DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSACCIONES EXTERIORES
CONSORCI DE PROMOCIÓ COMERCIAL DE CATALUNYA
COMISSIONAT PER A ACTUACIONS EXTERIORS
INSTITUTO DE EUROPA ORIENTAL
DEPARTAMENT D'ECONOMIA I FINANCES DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA
DIRECCIÓ GENERAL DE PROGRAMACIÓ ECONÒMICA

OFICINES COMERCIALS D'AMBAIXADES AMB REPRESENTACIÓ A ESPANYA

RÚSSIA
HONGRIA
REPÚBLICA TXECA
POLÒNIA
BULGÀRIA
ROMANIA

EMPRESSES

CHUPA CHUPS
NUTREXPA
GENERAL DE CONFITERIA
FIBOSA
CODORNIU
FREIXENET
TIPEL
COLOMER MUNMANY
NUTRICER
DERBI NACIONAL MOTOR
JUMBERCA
PLASTICS TA-TAY
LUCTA

I

EL PROCÉS D' INTERNACIONALITZACIÓ DE L'EMPRESA CATALANA

1.- EFECTES DE LA INTEGRACIÓ DE L'ESTAT ESPANYOL A LA COMUNITAT EUROPEA

El marc legal, operatiu i fonamentalment les condicions competitives de les empreses catalanes ha patit una profunda transformació amb l'adhesió d'Espanya a la Comunitat Europea. Aquest fet ha modificat substancialment les estratègies seguides per les empreses. Un aspecte important derivat d'aquesta nova situació ha estat la sortida a l'exterior, primer comercial i després en forma d'inversió directa de les empreses catalanes com a forma d'adaptació a les noves condicions competencials.

La incidència que el Mercat Únic pot tenir sobre l'economia espanyola és valorada desde tres punts de vista. Per un primer grup la incidència serà mínima doncs els competidors ja estan instal·lats a Espanya i els qui tinguin interès en implantar-se en l'exterior ja ho han fet. Per un segon grup, els efectes seran una obertura dels mercats i noves oportunitats comercials. Es requerirà una major competitivitat amb especial atenció a la capacitat productiva i a la qualitat. El conjunt de tot això tindrà una incidència positiva en la dinamització de l'economia. Per un tercer grup es fa necessari procedir a una concentració d'empreses a fi i efecte de disposar d'economies d'escala que permetin cobrir un mercat més àmpli.

En un primer moment, l'entrada a la Comunitat Europea va reflexar, per una banda, el dinamisme de les exportacions industrials i per l'altre, que els sectors més afectats per la pèrdua de competitivitat en preus van ser el tèxtil i el químic, mentres que sectors amb producció més diversificada com maquinària i material de transport reflexaven major dinamisme.

En importacions, el creixement en termes nominals va ser del 20% anual en els primers cinc anys. L'adhesió a la Comunitat Europea va suposar un augment de les importacions en sectors com el tèxtil, el paper, la pell i el calçat i en menor mesura en els sectors de materials de transport, maquinària elèctrica i productes metàl·lics. Això va suposar que la balança comercial es deteriorés ràpidament en alguns sectors. Els motius d'això van ser el desarmament aranzelari, l'apreciació de la pesseta i la forta pressió de la demanda interna durant la segona meitat dels anys vuitanta. Es difícil precisar si aquest deteriorament de la balança comercial reflexa deficiències en la competitivitat de base de les empreses (limitacions tecnològiques, de comercialització, de qualitat, de dimensió etc.). De fet, els resultats satisfactoris de les exportacions mostren la capacitat d'alguns sectors per competir en l'exterior.

L'economia catalana encara té avui, un grau reduït d'obertura a l'exterior. Malgrat això, l'adhesió d'Espanya a la Comunitat Europea ha fet invertir el procés augmentant substancialment les transaccions comercials amb socis comunitaris.

Dades corresponents a tres anys abans de l'adhesió, indiquen que les exportacions representaven a Catalunya el 14% del PIB i les importacions un 24'9%. Comparant aquesta xifra amb les mitjanes comunitàries, s'observa que és propera en el cas de les importacions (25'7% del PIB de mitjana comunitària) però llunyana pel cas de les exportacions (24'9% del PIB de mitjana en la CE). Com ja s'ha dit, si bé és cert que el grau d'obertura de l'economia catalana és reduït, a nivell estatal és l'economia que tradicionalment ha tingut una obertura als intercanvis internacionals substancialment major a la resta de l'Estat. Pel conjunt de l'economia espanyola, les xifres anteriorment citades assoleixen els següents nivells: 12'5% del PIB per les exportacions i 18'4% per les importacions. Un dels fets que s'ha de mencionar és la notable concentració del comerç espanyol i català amb els països de la CE en els anys posteriors a l'adhesió.

Durant els anys vuitanta, la indústria catalana ha estat sotmesa a un procés de canvi estructural amb dos períodes molt diferenciats. El primer, de 1.980 a 1.984, de crisi i ajustament, i el segon, de 1.985 a 1.990, de fort creixement de la inversió i la producció.

El canvi estructural ha suposat una progressiva especialització del sector industrial cap a sectors en els que la demanda creix moderadament (sectores de demanda mitja), fugint dels sectors tradicionals de demanda dèbil. Així, disminueixen el tèxtil i la metal·lúrgia i augmenten el químic i l'alimentació.

També en els vuitanta s'han donat significatius augments de la productivitat. En els anys de crisi aquests augments es van basar en reduccions de plantilla i en els anys d'expansió va ser la recuperació de la inversió la causant.

Una gran part d'aquestes inversions van ser protagonitzades per inversions directes provinents de països comunitaris i de altres països de l'OCDE.

L'evolució positiva de la productivitat ha provocat, a la vegada, una evolució favorable de la competitivitat en preus de la indústria catalana, amb una millora en el cost laboral unitari. Malgrat això, la fortalesa de la pesseta desde l'entrada d'Espanya en el Sistema Monetari Europeu (SME) fins la tardor de 1.992, va limitar aquests guanys i va obligar a les empreses industrials a mantenir la seva competitivitat mitjançant millores continuades en productes i processos.

Els resultats del comerç exterior plantejen la qüestió d'una possible falta de competitivitat de la indústria catalana. La integració a la CE l'any 1.986 va suposar un canvi dràstic en els preus relatius de les mercaderies. El progressiu desarmament aranzelari ha afectat al sector industrial, erosionant la quota de mercat interior d'alguns sectors que han hagut, o bé de reestructurar-se, o bé de fer un gran esforç exportador.

La meitat de les empreses catalanes exporten entre un 10 i un 20% del seu producte. Només un 16% de les empreses exporta més d'un 50% de la seva producció. Ara bé, només un 4% de les empreses catalanes exporta menys del 10%.

Per altre banda, la integració ha millorat la posició competitiva de les empreses al permetre l'accés en millors condicions a matèries primes, productes intermedis i béns d'equip. Aquest fet afavoreix a les indústries transformadores, com és la catalana, i s'ha reflexat en un manteniment de les exportacions, quan el que estava previst era un colapse de les mateixes com resultat de l'apreciació de la pesseta i la liberalització del mercat interior.

A principis dels anys noranta, Catalunya tenia una indústria que es caracteritzava per ser:

(1) Una indústria diversificada, amb sectors molt heterogenis i centrada en quatre grans sectors: el químic, el metal·lúrgic, el tèxtil i l'alimentació, seguint els dos primers veritables macrosectors pel gran nombre d'activitats que integren.

(2) Una indústria bàsicament transformadora, amb una escassa presència d'activitats bàsiques. No existeixen a Catalunya plantes que realitzin la primera transformació de les matèries primes a excepció del sector químic, que engloba desde empreses que porten a terme aquesta primera transformació, fins empreses productores de béns finals, cosa que li dóna aquest caràcter de macrosector abans mencionat.

Els processos productius de la indústria transformadora són, generalment, menys intensius en capital que els de la indústria bàsica. Aquest és el principal motiu pel que en el teixit empresarial català predominen les mitjanes i petites empreses.

Aquesta menor dimensió ha estat conseqüència de la tradicional protecció i de l'orientació cap el mercat interior de la producció.

En l'aspecte tecnològic, la indústria catalana és encara deficitària, amb un pes poc significatiu dels sectors generadors de tecnologia. Són essencialment les filials d'empreses multinacionals les que efectuen part del seu I+D a l'estranger, i que han iniciat l'establiment de centres de investigació a Catalunya. Els sectors

autòctons es caracteritzen pel seu paper de difusors de tecnologia, com succeix en el sector de la maquinària. Cal destacar però, que els últims anys les activitats autòctones de generació de tecnologia són molt incipients (electrònica professional, nous materials, biotecnologia etc.), i el seu desenvolupament és fonamental pel futur del sector industrial. Així, un augment de l'esforç en I+D a Catalunya és essencial per mantenir i millorar la competitivitat del sector industrial.

El procés d'obertura de l'economia catalana, és però, un procés desequilibrat, reduït fonamentalment, a la implantació de multinacionals en el nostre país. A principis de segle penetraren multinacionals en els sectors farmacèutics, equips, material elèctric i alimentació. En els anys seixanta en química bàsica, automòvil, petits electrodomèstics i química de consum i en la segona meitat dels vuitanta en l'electrònica de consum, la indústria auxiliar de l'automòvil, el paper, les motocicletes i l'automoció en general. Només recentement, han estat algunes de les majors empreses catalanes les que han començat a adoptar estratègies agresives per tenir una presència directa en l'estranger. S'ha passat d'una opció d'especialització i domini del mercat local a una opció de diferenciació global, orientada a reafirmar la presència en els mercats internacionals. Aquest és el camí pel que Catalunya podrà disposar d'empreses amb presència en l'exterior i de dimensions comparables a les de les grans empreses d'altres països de l'OCDE.

En el seu conjunt, les empreses catalanes amb participació en empreses estrangeres, estan configurades com empreses multinacionals però encara escasament internacionalitzades. La major part de la seva activitat gira al voltant de la casa matriu i el grau de divisió internacional d'operacions al que han arribat és petit. La seva operativa és bàsicament una repetició completa de processos. En el seu enfoc acostuma a estar present el pas a la fase d'empresa multinacional, però només en l'aspecte d'integració d'executius d'altres països en el seu equip directiu. En lo referent a la propietat, desitgen mantenir el control de l'empresa mentre que la participació d'altres firmes estrangeres prefereixen limitar-la a projectes concrets.

La forma general de la seva activitat en l'exterior ha estat la de sortir amb els seus millors productes i processos. Només en casos aïllats s'ha tractat d'allargar el cicle de vida de productes parcial o totalment esgotats en el mercat interior, recorrent a la seva fabricació en països en que encara no és conegut.

En general, la decisió inversora ha vingut precedida de la convicció de la competitivitat de l'empresa i de la confiança en la seva capacitat per obtenir resultats en altres mercats. L'experiència indica que els resultats es fan esperar i que la introducció en altres països s'ha de fer amb un horitzó temporal a llarg termini. Els estudis previs s'han de fer en profunditat i

fins i tot millor del que es fan en la majoria de casos. Un aspecte també fonamental és la selecció del personal directiu i la seva integració en els equips de l'empresa.

La incertesa derivada de les condicions amb les que es troben en mercats nous, junt al fet de la dimensió unitària relativament reduïda de les empreses catalanes, aconsella basar-se en els fons propis, o com a mínim estar en condicions de fer-ho.

En quan als socis a buscar en els països de destí, i malgrat es preferix treballar en solitari, els estudis de casos que s'han fet al voltant d'aquest tema indiquen que els empresaris prefereixen el soci financer minoritari, que sempre aporta coneixements del país, de les seves regulacions i especialment contactes i que, a més a més, no planteja problemes de gestió. Pel contrari, el soci industrial té incentius per trencar l'aliança i convertir-se en competidor. D'aquí que les empreses, en general, no considerin aquesta opció com a òptima.

La millora en resultats i en posició competitiva de les empreses es deriva de la diversitat d'implantacions i dels coneixements que s'adquireixen amb l'exposició a preferències i necessitats dels consumidors diferents a les habituals, de l'obligació d'ajustar-se a especificacions tècniques i a regulacions que no són les del país d'origen. Així, i entre altres coses, s'adquireix un hàbit de relacionar-se amb altres firmes competidores amb les que hi pot haver importants graus de col.laboració.

Generalment, les empreses amb inversions productives en l'estranger senyalen deficiències genèriques del tipus d'inadequació de la formació universitària i professional a les exigències productives, escassa participació espanyola en congressos i simposiums científics o empresarials. Aquestes carències que afecten a la competitivitat s'afegeixen a polítiques econòmiques centrades en ajustos macroeconòmics que també afecten per diverses vies (tipus d'interès, inadequació del tipus de canvi etc.) a la competitivitat i capacitat d'expansió en l'exterior. El suport directe també es considera insuficient, no només en el capítol de suport financer, sinó fins i tot en la poca ajuda i informació que ofereixen les oficines comercials. Fins i tot hi ha hagut moviments orientats a la creació d'oficines d'aquesta mena financiadess directament per grups d'empreses.

No obstant, una política de promoció de la inversió en l'exterior sembla viable i pot contribuir de forma significativa a la consolidació i expansió de la presència d'empreses catalanes arreu del món.

L'anàlisi geogràfic mostra que les empreses catalanes tenen repartides les seves filials (comercials o productives) per tot el món, malgrat Europa Occidental, i concretament l'Europa comunitària és la zona que presenta major concentració.

A França hi ha situades el 37'5% de les filials productives, a Portugal el 16'6% i a Alemanya i Itàlia el 8'3%.

A Amèrica del Sud, Argentina i Xile concentren el 44'5 i 22'2% respectivament i la resta es reparteix de forma homogènea entre Brasil, Equador i Veneçuela.

Del total d'inversió a Nord-amèrica i Centramèrica, destaca el 50% als Estats Units, el 33% a Mèxic i el 10% a Puerto Rico.

A la zona més oriental d'Àsia també hi ha una important presència catalana, sobre tot a Hong Kong, Corea, Japó i la Xina.

Austràlia, Pakistà, Marroc, Tunissia etc. són altres països on les empreses catalanes han creat seus.

Per contra, les filials comercials estan repartides de forma més homogènea: Portugal, França, Gran Bretanya i Alemanya contenen cada un de ells un 20% del total en la zona europea. Itàlia un 10%, i els Països Baixos tanquen el cercle de països més representatius, amb un 5% cada un d'ells. L'any 1.991, també la Unió Soviètica concentrava un 5% del total d'Europa.

A Amèrica del Sud, dos països es reparteixen les filials comercials catalanes, Xile amb dues terceres parts i Brasil amb una tercera part concentren la part més significativa.

A Nord-amèrica i Centramèrica, i al igual que en el cas de les filials productives, els Estats Units té el major percentatge (93'3%), mentres que Mèxic es queda amb un 6'7%.

La major part de les filials establertes en l'estranger són absolutament catalanes (80%) i la resta són empreses participades. Dins de les empreses participades un 17% d'elles tenen el control de la filial per posseir més del 50% del capital i un 8'5% són accionistes minoritaris. La resta (2'4%) s'han establert en forma de *Joint-Venture*.

Normalment aquesta última forma d'instal·lació es deu a les característiques legislatives, del mercat o del país en qüestió. Així les economies planificades centralment i que es troben actualment en un procés de transformació del seu sistema econòmic, en un primer moment només van permetre l'instal·lació d'empreses de capital estranger sempre que ho fessin en forma de *Joint-Venture*.

Històricament, el procés d'internacionalització de les empreses catalanes ha tingut lloc al llarg de la dècada dels vuitanta. De fet, un 75% de les filials s'han instal·lat en l'exterior a partir dels anys 80 i només un 25% ho van fer abans.

Cal destacar que de les filials creades durant els anys vuitanta, un 68% ho van fer en el període entre 1.985 i 1.990, mentres que un 32% ho van fer amb anterioritat. L'entrada en la Comunitat Europea és la causa principal d'aquest important augment en la segona meitat de la dècada.

Un important nombre d'empreses han tingut problemes en el moment d'instalar-se i fins i tot han hagut de tancar alguna de les seves filials. Les causes més freqüents són les político-econòmiques, o els problemes amb socis locals.

Pel que fa referència a les aportacions realitzades, la majoria d'empreses catalanes ha realitzat algun tipus d'aportació no financera, generalment de tipus tecnològic.

També en alguns casos es dona una aportació post-venta. En general aquest és el cas de les empreses de enginyeria que ofereixen un servei tècnic després d'haver realitzat el seu treball.

2.- RAONS DE LA INVERSIÓ A L'ESTRANGER

La motivació bàsica manifestada per les empreses catalanes per invertir en l'exterior és la busqueda de presència mercantil, ja sigui per insuficiència del mercat nacional per absorbir la capacitat de producció de l'empresa, o bé, i això compren una estratègia diferent, per la concepció mundial del mercat.

La insuficiència del mercat nacional es manifesta en unes taxes de creixement de la demanda inferiors a les possibilitats d'expansió de l'empresa. Aquesta característica, extensible també actualment al mercat europeu, ha portat a les empreses a optar per països en vies de desenvolupament com a destinataris de la seva inversió.

L'opció escollida per l'empresariat català va ser competir en marca o disseny, però els obstacles a la introducció de noves marques en mercats desenvolupats, i a menys que s'operi amb tecnologies punteres, és particularment difícil, costosa i incerta. Malgrat el mercat natural per la seva producció sigui Europa Occidental, això no implica que el destí lògic de la inversió sigui el mateix. La variant intermitja va dur a invertir en països europeus que comparteixen ambdúes característiques, com Portugal o Grècia. Un factor adicional també va ser el menor cost laboral en aquests països.

Una altre causa generadora d'inversió en l'exterior és l'aprofitament d'instal·lacions i equips productius en desús. No sembla que aquest factor per si sol pugui generar la inversió, però sí que és un factor afegit important que fa disminuir els costos i els riscos en el moment de la inversió.

Altres factors a considerar són la garantia en el subministrament de matèries primes i la possibilitat d'accedir al mercat de destí.

3.- PROCÉS INVERSOR SEGUIT

En un 90% dels casos, la decisió d'invertir en l'exterior ha vingut precedida d'una presència comercial i en els casos en que aquesta no existia, les circumstàncies de la dificultat d'accés expliquen l'elecció i el procés d'entrada directa. En aquest últim cas, l'estudi específic va tenir un pes determinant en la decisió.

La variant més habitual de presència prèvia va ser la de comptar amb distribuïdors no exclusius, és dir compartits amb altres empreses.

En alguns casos, per dificultats de transferència de divises així com per major facilitat per la tasca de promoció, s'ha decidit passar a la fase de producció en el propi país, sense que aquesta orientació hagués estat presa en consideració inicialment.

Com ja hem senyalat, en la majoria de casos s'ha optat per la creació d'una empresa filial. La compra d'empreses en funcionament s'ha escollit aproximadament en un 20% dels casos d'inversions exteriors i el de *joint-ventures* amb empresaris del país de destí en un 11%.

Durant els primers moments d'obertura en els països d'economia planificada la única forma d'inversió estrangera que s'autoritzava era l'establiment de *joint-venture*. Malgrat això, aquesta opció no és la preferida pels empresaris catalans. En alguns casos es va desistir d'aquesta modalitat d'implantació a la vista de les dificultats sobrevingudes.

El primer que els empresaris generalment fan després de la compra d'una empresa local és procedir a la reestructuració de l'empresa adquirida amb introducció de processos i tecnologia més moderna, amb el propòsit d'atendre més eficientment les necessitats del país de destí i no amb la finalitat d'exportar desde la nova filial al país d'origen.

4.- DIFICULTATS PRINCIPALS

Treballs realitzats al voltant de la internacionalització de les empreses catalanes senyalen que un dels principals problemes, i que s'agreuga en el cas dels Països de l'Europa Central i Oriental, és el de les diferències culturals i les peculiaritats del mercat i dels hàbits de consum. Aquestes diferències obligen a alterar el disseny dels productes, canviar components, modificar envasos i similars. Aquests aspectes porten a canvis que, per si sols, no

acostumen a suposar problemes tècnics importants, sinó que més aviat són exigències de posicionament en el mercat. Aquests problemes, però, el que impliquen són importants reptes i no acostumen a ser motius de renúncia a la decisió de invertir.

La captació de personal directiu i tècnics qualificats és un altre greu problema, no tant per la inexistència de persones amb els requisits de formació i experiència apropiats, sinó més aviat pel problema que trobar-los no és fàcil.

Els problemes amb especificacions tècniques i les trabes administratives apareixen vinculades. Aquests imperatius són barreres d'entrada que la regulació dels països receptors de la inversió imposen a la presència estrangera. En tots els països és obligada la homologació tan per la venda desde la matriu com per la producció en el lloc. Malgrat això, les empreses no consideren que aquests tràmits siguin en general de gran transcendència, tot i que en els Països de l'Europa Central i Oriental són particularment complicats. La desconfiança dels funcionaris sobretot quan es tracta de matèries primes, fa avançar les conversacions de forma lenta i la costum de canviar d'interlocutors amb freqüència, cada un d'ells desconixedor del procés seguit, allarga encara més els tràmits.

El finançament, per la seva carència i cost, també és un dels principals problemes en el moment d'invertir a l'exterior. Normalment aquesta implantació es realitza com a part d'un procés d'expansió i es fa amb càrrec a fons propis, de manera que no depèn de les condicions dels mercats financers o el moment de la política monetària. No obstant, afecta a la vida quotidiana de les empreses i condiciona la seva disponibilitat de recursos.

En l'aspecte de la mobilitat geogràfica, el personal de les empreses occidentals té certes reticències a acceptar trasllats a l'exterior. Això és degut a factors culturals propis, exigències familiars i altres aspectes entre els que la preparació específica d'aquest personal també és important. En general les empreses acostumen a recolzar-se bàsicament en personal autòcton de cada país de destí, malgrat que això en alguns casos puntuals, ha implicat experiències de desllealtat gerencial, problemes laborals o hàbits de treball diferents.

Cal insistir en que la major part d'empreses catalanes amb inversions a l'exterior són empreses familiars en expansió. La seva estratègia consisteix en realitzar operacions de diversificació que no plantejen una alteració radical en les pautes de gestió. No formen part, per tant, d'una estratègia globalitzadora típica de les empreses multinacionals.

5.- AVALUACIÓ I EXPECTATIVES DE LES EMPRESES

En general, les empreses catalanes amb inversions exteriors consideren correcta la seva presència internacional. De fet, cap de les experiències conegudes pensa en reduir aquesta presència internacional i la majoria d'elles estan considerant nous projectes d'inversió al temps que mantenen i consoliden els actuals, cosa que requereix l'aportació de més recursos financers i suport a les filials ja existents.

Els processos d'expansió exterior es basen pràcticament sempre en la línia d'activitat tradicional.

El destí principal de les noves inversions projectades és la Unió Europea, àmbit al que es projecta dirigir quasi el 50% de les noves inversions. Les estimacions diuen que segueixen en importància els Països de l'Europa Central i Oriental.

De fet, les experiències anteriors acumulades al llarg dels últims anys porta a assumir amb major facilitat i seguretat els nous projectes.

5.1 Deficiències

En general, les empreses senyalen deficiències de plantejament o execució en les inversions exteriors de les que es deriven els aspectes per millorar en la pràctica posterior.

Les empreses amb presència exterior declaren com a principals deficiències, el retard en la decisió de implantar-se a l'exterior

Altres destaquen que els estudis de mercat i dels països de destí han estat ràpids i deficients. Els responsables d'aquests estudis reclamen a les seves pròpies empreses més temps per realitzar aquests estudis i poder millorar la seva qualitat i rigor.

Determinades experiències mencionen com a deficiència la lentitud d'implantació a l'exterior mentre d'altres destaquen la rapidesa com a factor a evitar en el futur. La contradicció d'aquesta dificultat depen de les particularitats i resultats de cada experiència. Els estudis de mercats que es realitzin són peça fonamental per determinar aquesta velocitat. D'aquí la importància de disposar del temps suficient per poder realitzar-los i garantir d'aquesta forma, la seva qualitat.

Aquestes contradiccions es repeteixen en altres aspectes. Per exemple, algunes empreses mencionen com error la compra de participació minoritària mentre que per altres l'error va ser la compra d'una empresa en funcionament.

També esporàdicament es mencionen com a deficiències la professionalitat de l'equip comercial, l'estudi i selecció de la clientela potencial i la necessitat de comptar amb un bon suport tècnic.

5.2 Aspectes a potenciar

Els factors que més cal potenciar a la llum de les experiències empresarials i en funció del que els responsables d'aquestes manifesten són el comercial, la tecnologia (i en especial la investigació) i els recursos humans.

D'entre aquestes, l'eficiència de l'equip productiu a instal·lar i l'adequació de la capacitat productiva a les possibilitats del departament comercial són altres aspectes destacats a potenciar.

Per la banda dels recursos humans apareix la conveniència d'integrar en l'equip directiu de la casa matriu als gestors reclutats en els centres d'inversió.

Un aspecte no particularment mencionat per les empreses però que és important potenciar és la conveniència d'augmentar les interrelacions entre empreses estrangeres, sigui a través d'acords de venda comuns, intercanvis de tecnologia, formació de personal o similars.

Aquests aspectes potenciables són coherents amb les deficiències anteriorment mencionades pel que fa referència a l'estudi de mercats i selecció de clientela i/o personal comercial. És lògic suposar que la implantació s'ha fet amb instal·lacions modernes, però en els casos en que s'ha optat per l'aprofitament d'equips en desús, han aparegut limitacions en la producció que no han permès un total aprofitament de les possibilitats del mercat. Aquí és on la interacció amb altres empreses podria ser particularment beneficiosa, doncs podria prevenir i evitar errors en compres de participacions o equips, innecessàriament costoses.

5.3 Problemes i dificultats

Malgrat l'augment de la presència d'empreses catalanes a l'exterior, el nivell global existent encara és baix. Una de les explicacions és que aquelles empreses que per la seva dimensió i competitivitat podrien haver-se implantat han estat absorvides o participades per capital estranger.

Les empreses catalanes amb inversions a l'estranger afirmen, freqüentment, que la seva empresa és capdavantera en la implantació exterior en la seva activitat. En moltes ocasions això és així perquè la competència no existeix degut a l'alta especialització

dels productes. Les empreses que s'implanten a l'exterior són les úniques del sector, amb una dimensió i nivell de producció suficient per assumir el projecte.

Molt més habitual és trobar-se amb empreses que mantenen la seva presència a l'exterior a un nivell d'exportació o de delegació comercial, però sense que s'arribi a la presència empresarial en forma d'inversió directa.

En relació al lloc de destí de la inversió, les principals barreres en que les empreses es troben són tradicionalment les creades per la pròpia competència.

Aquestes barreres acostumen a ser de caràcter tècnic, relacionades amb la legislació de patents i la homologació de productes. També en moltes ocasions s'ha hagut d'afrontar el desprestigi que s'ha creat a l'entorn de la condició de productes procedents de territori espanyol, especialment pel que fa referència a aspectes tecnològics.

Altres problemes a afrontar són la necessitat de crear un hàbit pel producte a implantar, adaptar-se a les noves costums existents, sovint molt diferents, dificultats en l'obtenció de crèdit tant financer com per part dels proveïdors, la competència de les grans multinacionals del sector (guerres de preus i major capacitat per utilitzar influències), etc.

A nivell intern, un problema que sovint apareix és que l'empresari no estar disposat a pagar els elevats sous que sol·liciten els executius per fer-se càrrec de la responsabilitat de la implantació de l'empresa en l'exterior. En canvi el directiu responsable de la implantació internacional de l'empresa es queixen de les baixes remuneracions que reben en funció del major risc, requeriments de formació per exercir el càrrec i la inestabilitat que suposa el desplaçament continu o fins i tot la necessitat d'haver de fixar la residència en l'estranger.

6.- ACTITUD DE LES ADMINISTRACIONS

Sovint, el problema més greu és el desconeixement, precisament, de l'existència d'ajuts, sobretot per les empreses de menor tamany. De fet entre l'empresariat existeix la sensació que hi ha ajuts que es perden per falta de sol·licituds.

La majoria de les empreses que han rebut algun ajut de tipus financer, ho han fet, generalment a través del ICEX ("Instituto de Comercio Exterior")² o, en els cas de Catalunya, del COPCA

² Pertany a la Secretaria d'Estat de Comerç. Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme.

(Consorti per la Promoció Comercial de Catalunya)³. La resta correspon a ajuts a la investigació i d'informació. En aquests dos últims aspectes, a Catalunya, destaca el CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial)⁴ i també el COPCA.

S'ha destacar però, el baix nivell econòmic dels ajuts, la majoria dels quals es corresponen a ajuts destinats a borses de viatge i a presència a fires.

Els responsables d'experiències inversores manifesten que cap administració els hi ha creat problemes en el seu procés d'implantació a l'exterior, malgrat en alguns casos manifesten entrebancs de naturalesa burocràtica i administrativa. El que si destaquen és la poca operativitat de les oficines comercials establertes en l'estranger. Malgrat els esforços que s'han fet, l'existència d'experiències negatives quan s'ha acudit a algunes d'aquestes oficines ha contribuït a l'allunyament entre aquestes i les empreses que rarament hi acudeixen per obtenir ajut. De fet la periodicitat dels contactes entre empreses i oficines comercials ha disminuït. En aquesta col.laboració les empreses, més que ajuts econòmics demanen informació.

Els problemes més grans en aquest sentit els troben les empreses amb implantació en països subdesenvolupats o en els Països de l'Europa Central i Oriental. En general, les empreses es queixen de que les Administracions no han fet tot el que estava en les seves mans per resoldre els problemes de naturalesa burocràtica que plantejen els governs del país de destí de la implantació. En aquests casos, al tractar-se d'un problema de naturalesa no econòmica, el paper de les administracions hauria de ser més actiu.

7.- RELACIÓ DESPESES EN I+D I PRESENCIA EXTERIOR

Les empreses amb implantació a l'exterior dediquen un percentatge significatiu (entre el 4 i el 10% sobre el total de vendes) a despeses relacionades amb la investigació i desenvolupament.

Normalment es té la concepció que quan la implantació exterior i la competència internacional té lloc en mercats amb una elevada presència de grans multinacionals, més que investigar en nous productes, el que s'ha d'aconseguir és guanyar-se un mercat a través de la investigació, tractament i millora de la qualitat dels productes.

³ Centre adscrit al Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya.

⁴ Pertany al Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya

És imprescindible, en el moment de planterjar-se la inversió en l'estranger i de cara a augmentar la competitivitat dels productes, millorar la qualitat del producte, augmentar el grau de coneixement dels mercats als que s'acudeix, s'ha de prioritzar la innovació i investigació, potenciar l'equip humà i sobretot, al responsable de la implantació exterior, que a la fi és qui dona la imatge de l'empresa.

És important lluitar contra la creença de la complexitat de la sortida a l'exterior. Les empreses més experimentades internacionalment aconsellen paciència doncs els beneficis no són immediats. S'ha de pensar amb molta calma tant la localització com l'especialització que es busca, el compliment de les especificacions tècniques, així com combinar confiança en les pròpies forces i actituds humils. Les persones a càrrec de l'expansió han de ser de confiança probada, d'alta qualificació, amb coneixement del producte i plenament integrats en l'empresa.

En quant al procediment d'entrada alguns preferèixen la compra d'una empresa en funcionament per estalviar costos d'inici d'activitat. En general es resalta la importància de no arriscar molt d'entrada i anar amb molta cura en el moment de l'elecció del soci si s'opta per aquesta opció. Les empreses, en general afirmen que és més còmode i dona millor adaptació a l'entorn, un soci financer que un d'industrial.

Les empreses reclamen de les administracions, un augment dels ajuts (ja sigui en forma de crèdits tous o en forma de subvencions a fons perdut), major flexibilització en les fusions d'empreses, una disminució dels tràmits administratius i sobretot, una millora de les oficines comercials on es reflexi una major professionalització del responsable donat que l'aportació pràctica que puguin fer, depèn d'aquest.

Totes les empreses coincideixen en afirmar que la seva situació seria molt diferent en el cas de no haver optat per la inversió exterior. En general l'empresa ha augmentat la seva competitivitat i s'ha fet més dinàmica, menys vulnerable a les modificacions i exigències del mercat, cuida més els costos, la distribució i qualitat dels productes, així com el servei a la clientela. La exposició directa al mercat extern com a productors ha estimulat els esforços en investigació i desenvolupament així com la receptivitat a mètodes i productes usuals en altres mercats. En definitiva l'empresa s'ha fet més innovadora.

Algunes empreses arriben a afirmar que no haurien subsistit només amb el mercat nacional. En aquests casos, els mercats exteriors s'han convertit en els seus mercats naturals on hi venen la major part de la seva producció.

II

LES ECONOMIES DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

1. - EL MODEL DE "SOCIALISME REAL"

Els principis fonamentals de l'anomenat "socialisme real" de model soviètic, sobre els que es van assentar les economies dels Països de l'Est a partir dels anys quaranta són:

- Propietat estatal dels mitjans de producció en l'agricultura, la indústria, el comerç i les finances.

- Sistema de planificació imperativa i centralitzada del conjunt de l'economia. A través de complexos plans administrats per un aparell burocràtic corrupte i jerarquitzat, s'establien els objectius en producció i medis a utilitzar. El funcionament de l'activitat econòmica es mesurava en funció del compliment dels objectius quantitius fixats en aquests plans (en substitució dels criteris basats en els preus i el mercat).

- El sistema de preus i salaris es caracteritzava pel control estatal, la regulació i la subvenció, i per tant els preus relatius i el comportament de la producció reflexava les preferències dels planificadors per sobre de les de la societat.

- Concentració de l'esforç inversor en sectors considerats prioritaris, bàsicament industrials i de béns d'equip. La prioritització de la inversió en el sector industrial condiciona el desenvolupament dels altres sectors econòmics.

- L'estratègia d'industrialització es basa en la indústria pesada en detriment de la indústria de béns de consum. El resultat d'aquest procés és un sector empresarial desarticulat, sobredimensionat i ineficient.

- L'economia es basa en una elevada intensitat en la utilització de recursos i en una poc significativa elevació de la productivitat.

- El model de creixement és extensiu i no participa de la divisió internacional del treball. A mesura que avança el temps, la competitivitat respecte a l'exterior és menor i els productes són de més baixa qualitat. De fet, el comerç exterior està també sotmès a la planificació estatal i al model de desenvolupament autàrquic.

- Les empreses s'organitzen en base a grans monopolis i oligopolis, on manquen incentius per produir eficientment, innovar, desenvolupar nous productes, i dotar de qualitat el procés productiu i els seus resultats.

- L'economia està poc especialitzada, amb conseqüències d'excés de demanda, incertesa i escassetat.
- El retard tecnològic de l'economia civil és considerable, amb uns esquemes productius molt obsolets i de gran lentitud en la innovació.
- L'agricultura concentra de dos a cinc vegades més ocupació que en qualsevol economia occidental industrialitzada.
- Hi ha una distorsió i una desintegració del sector serveis, poc important en aquestes economies, escassament dimensionat i mancat de recursos. Aquesta situació limita el funcionament i creixement del conjunt de l'economia.
- La legitimació del sistema està basat en el "pacte tàcit", centrat en la tolerància d'unes productivitats baixes a canvi de salaris baixos i la seguretat del treball (equilibri social unit a equilibri econòmic).
- El sistema financer no compleix amb les funcions pròpies d'un sistema de tipus occidental, caracteritzat per un escàs desenvolupament qualitatiu i quantitatiu i la subordinació als objectius de la planificació.

Després d'una dècada de creixement ràpid, a finals dels anys cinquanta es van començar a evidenciar els problemes que generava el sistema de planificació centralitzada de l'economia a través d'un estricte control estatal. Amb la mort d'Stalin (1.956), s'obre un període de reflexió a l'interior del PCUS que cristalitza durant els anys seixanta amb l'adopció de nous mecanismes econòmics que abarcaven aspectes com els següents:

- Respecte a la planificació, es posa major èmfasi en els plans a mig i llarg termini. S'expressen els objectius en termes de valor i es flexibilitza parcialment els plans.
- S'organitza la gestió i administració de les unitats de producció a través d'unions d'empreses (segons especialització horitzontal), que es convertien així en intermediaris entre les empreses i els ministeris.
- Pel que fa referència als incentius materials al treball, es dóna certa autonomia a les empreses en matèria de retribució als treballadors.
- En alguns països s'introdueixen sistemes flexibles de preus per determinats productes, excepte els bàsics.

- Es flexibilitzen les normes que regulaven l'important aspecte del comerç exterior. S'introdueixen nous sistemes d'incentius per fer més eficients les exportacions i es descentralitza el monopoli estatal en favor d'un major nombre de ministeris, associacions sectorials i empreses seleccionades.

Aquest conjunt de reformes econòmiques que avarquen el període 1.956-1.970 s'enfrontaren a la resistència pasiva i activa de la burocràcia conservadora i a la disminució de la taxa de creixement de l'economia a principis dels anys seixanta.

En conseqüència no es pot parlar de que els intents reformistes provoquessin canvis radicals en el model original. El que si van suposar va ser una major flexibilitat pel conjunt dels Països de l'Est i l'inici d'un abandonament progressiu i lent del model de direcció totalment centralitzat de l'economia.

Obviament, l'evolució dels aconteixements reformistes foren diferents a cada país. Hongria va ser el primer en intentar introduir modificacions en el sistema d'economia planificada, seguit de Iugoslàvia i Polònia.

Al marge d'aquests fets, el model de "socialisme real" es va mantenir en els seus principis bàsics, generant una economia amb un funcionament singular i unes característiques particulars.

Aquest model de planificació central aplicat en els Països de l'Est, va permetre el desenvolupament d'importants capacitats productives industrials, que situaren a algunes d'aquestes nacions en els primers llocs mundials.

Malgrat això, no va ser capaç d'aprofitar totalment els guanys de la primera revolució industrial, pel que fa a l'especialització en la producció de béns, i molt menys incorporar l'actual revolució tecnològica i expansió del sector serveis.

2.- LA CRISI DEL MODEL I LA PERESTROIKA ECONÒMICA

A partir de finals dels anys setanta es produeix una disminució dels índexs de creixement de l'economia d'aquests Països, que es posa de manifest tant en les dades oficials com en les estimades de manera no oficial. Al mateix temps, la inflació comença a créixer i els nivells de vida (salaris reals i consum) comencen a deteriorar-se. Es produeix una sensible desacceleració en el ritme

de creixement del Producte Material Net⁵ a l'URSS, la RDA, Txecoslovàquia, mentre que la crisi s'accentuava especialment a Polònia i Hongria, amb taxes de creixement negatives. També es posava de manifest la insuficiència, la degradació i la inadequació de les infraestructures d'aquests països, així com l'obsolescència i la inadaptació sectorial dels seus aparells productius i el deteriorament dels nivells de vida.

Aquesta inflexió en el ritme de creixement durant la dècada dels setanta es produeix a causa de l'esgotament del model, agreujat per la crisi econòmica mundial del moment. Les principals causes d'aquest esgotament són:

- La nova estratègia de creixement econòmic centra el protagonisme en la flexibilitat i la innovació, plantejaments oposats a la planificació centralitzada.

- Aquests països funcionen encara, amb estructures productives obsoletes, dissenyades als anys cinquanta, amb el predomini de sectors tradicionals (grans construccions mecàniques, siderometal·lúrgiques, petroquímiques,...) que concentren bona part de les inversions (reforçant-se, per tant, dins el teixit productiu), i que tenen uns costos alts, fabriquen productes de poc valor afegit i de preus desavantatjats cara la competència externa. Per tant, l'estructura i la dimensió de l'aparell productiu està desfasat i a més no aprofiten adequadament les seves avantatges potencials.

- Comença a ser notable el creixent desequilibri entre l'oferta i la demanda provocat per les prioritats del sistema, tant en qualitat com en quantitat, així com pels criteris polítics de fixació dels preus. Es genera un excés de capacitat de compra i uns greus problemes de subministrament.

- La crisi energètica posa de manifest la ineficiència del model de creixement basat en criteris irracionals i en un ús intensiu de recursos.

- L'estratègia de creixement econòmic autàrquic en el si del CAME, amb una baixa interrelació amb les zones més desenvolupades (CEE i EFTA, especialment) contribueix a ajornar -en l'àmbit internacional- la resolució dels desequilibris esmentats, per la qual cosa la situació interna s'agreuja progressivament. Conseqüència d'aquest deteriorament de la competitivitat, el CAME experimenta una pèrdua progressiva d'importància en el conjunt del

⁵ El producte material net es la variable macroeconòmica utilitzada en aquests països per mesurar els ritmes de creixement de les seves economies. Consisteix en la producció bruta de béns i serveis "productius", després de descomptar el consum de capital, a preus constants.

comerç internacional que el portarà a la seva dissolució a principis dels anys noranta.

L'origen del procés d'obertura dels Països de l'Est d'Europa es pot situar en el XXVIII Congrés del Partit Comunista de l'Unió Soviètica (PCUS) celebrat l'any 1.986. En aquest congrés s'elabora el programa que poc després s'anomenarà la *perestroika* (transformació) soviètica. Aquesta actuació es dirigeix a l'àmbit econòmic amb la convicció de que el model en funcionament fins el moment havia entrat definitivament en crisi, víctima del propi esgotament d'un sistema políticament corrupte i econòmicament ineficient, que va anar generant un progressiu desfasament tecnològic, una desacceleració en el creixement econòmic, greus mancances socials i un fort endeutament amb Occident. La *perestroika* pretén també impulsar una descentralització en la presa de decisions i aconseguir que els preus es fixin d'acord amb els costos i les condicions de mercat.

L'objectiu, seguit a diferents ritmes per la resta de països de l'àrea, era dur a terme un procés de transició del socialisme al capitalisme. Aquest procés, tot i les dificultats a superar, va ser considerat en un primer moment pels observadors, com menys problemàtic que la industrialització dels Països en vies de desenvolupament, donada l'existència d'una estructura productiva que només calia reformar. D'altra banda, aquestes transformacions econòmiques acompanyades de les polítiques, havien de contribuir a modificar el mapa econòmic i geopolític de tal forma que les relacions Est-Oest es convertissin en no antagòniques.

A grans trets, el programa d'intencions de la reforma econòmica que proposava la *perestroika* es pot resumir en 6 punts:

- transformació del vell aparell productiu ineficient, substituint-lo per un de nou basat en noves activitats.

- reformar i desenvolupar l'agricultura i la indústria agroalimentària, convertint ambdós activitats en sectors dinàmics de l'estructura econòmica capaços de cobrir quantitativa i qualitativament les necessitats de la població.

- reduir dèficits de recursos i de productes fins eliminar-los. En el programa es fixava explícitament l'any 1.995 com la data límit per tenir solucionats aquests dèficits.

- potenciar un sector terciari (comerç, finances,...) molt deteriorat.

- aconseguir una major autonomia de les empreses i de les regions i limitar la gestió burocràtica.

- cobrir les necessitats de tecnologia, mitjançant la inversió i tecnologia estrangera.

L'altre eix central de les reformes promogudes a l'URSS és l'anomenada "glasnot" (transparència), amb la qual es cerca instituir una societat més lliure i oberta a través de la crítica periodística, debats sobre el govern, reconsideració de la història,...

Durant els primers anys de perestroika i glasnot el procés va ser gradual i progressiu, impulsant algunes transformacions econòmiques i propiciant una major transparència informativa dins de l'URSS. Però és a partir de 1.989 quan la reforma s'accelera en virtut de l'extensió del procés reformista a la resta de països de l'àrea.

En un primer moment aquesta transició d'economia de planificació central cap a una economia de mercat, i malgrat no existir històricament cap precedent d'aquest procés de canvi, s'intuïa que seria més fàcil que la transició del feudalisme al capitalisme i més fàcil que la industrialització dels països en vies de desenvolupament, degut a l'existència d'un potencial econòmic i industrial important en els països socialistes que només calia reformar junt a una tradició cultural i científica important que garantia la qualificació de l'anomenat "factor treball".

3.- ELS RESULTATS DE LES REFORMES

La decisió d'iniciar un procés de canvi i transició cap a una economia de mercat implicava, necessàriament, tota una sèrie de problemes de caire productiu, monetari, financer,... alhora que s'haurien d'afrontar problemes alguns d'ells desconeguts fins el moment en aquests països com ara atur, inflació,...

El conjunt d'aquests problemes i dificultats han determinat l'orientació i ritme de les reformes així com les perspectives futures de progrés i estabilitat política i econòmica.

Després d'alguns anys de reformes cal preguntar-se per l'estat actual de la situació econòmica en aquests països.

En general els analistes occidentals manifesten la seva preocupació front al deteriorament general dels indicadors macroeconòmics, producció industrial i agrícola, atur i poder adquisitiu.

La competitivitat està basada en subministrar materials a empreses estrangeres a preus per sota dels del mercat, possibles, a la vegada, gràcies al treball precari i als baixos salaris. Els negocis que neixen es fonamenten en estratègies de supervivència, on la característica principal és l'alta taxa de mortalitat a mans dels crèdits bancaris etc.

Analitzant l'evolució dels indicadors macroeconòmics, destaquem com a més significatius els següents:

- Caiguda de la producció, en particular de la industrial, en països que com ha quedat dit, tradicionalment han articulat la seva economia al voltant, precisament, de la producció industrial.

Malgrat la dubtosa fiabilitat de les dades estadístiques oficials de Rússia i la resta de repúbliques que constitueixen la Unió Soviètica, és evident la profunda depressió en que es troben.

La fiabilitat, al menys metodològica, de les dades i estadístiques de la resta de països és més alta. En ocasions s'argumenten dificultats per comptabilitzar l'activitat del sector privat, en la que el naixement i mort de negocis és molt freqüent. Cal dir però, que aquesta activitat privada és bàsicament comercial i no afecta al índex de producció industrial.

Analitzant el contingut real de la caiguda de la producció industrial, aquesta podria haver estat positiva si hagués significat un cessament d'excesos i malversaments de recursos vinculats a l'antic sistema, on es produïa sense tenir en compte la demanda real fet que provocava una gran quantitat de béns "pel magatzem". Amb aquest fenomen de malversament coexistia l'escassetat de béns de consum per la població, conseqüència de la sobredimensió de les indústries bàsiques o de béns d'equip front a la indústria lleugera, productora de béns de consum.

Costos socials apart, l'argument seria consistent si la caiguda de producció s'hagués produït en els sectors "malversadors". Això no ha estat així. La caiguda en la producció es reparteix irregularment. Sectors com el tèxtil i l'agroalimentari pateixen depressions greus produïdes per la penetració de productes (molt més que de "productors") estrangers i pel tancament i recessió dels mercats europeus.

L'evolució i intensificació d'aquesta caiguda en els darrers anys confirma que la recessió no està controlada i que no és el fruit d'una primera fase d'estratègia de reestructuració. La necessitat d'afrontar aquesta reestructuració és tan evident com, fins el moment, la seva absència.

- La lluita contra la inflació ha obtingut resultats diversos però el nivell de vida ha baixat en tots els Països. Bulgària i Romania es situen en magnituds properes a la hiperinflació, sense perspectives clares de reducció. Polònia, després d'haver tingut una inflació del 55% l'any 1.991 sembla que ha aconseguit estabilitzar-la a nivells pròxims al 5% anual en els darrers dos anys. Hongria, per la seva part, va tenir una inflació del 36% l'any 1.990, 29% l'any 1.991 i ha seguit disminuint l'any 1.992 i

1.993. L'objectiu és assolir un augment mensual mitjà del 0'8% al llarg del pròxims mesos.

Només es pot parlar d'èxit en la política antiinflacionista en el cas de Txecoslovàquia, i encara amb matitzacions. Aquesta aturada de la inflació s'aconsegueix a costa d'una depressió insostenible que ha provocat a la llarga el desmembrament del país. No es poden avaluar encara les polítiques antiinflacionistes posteriors a la separació d'ambdúes repúbliques, però s'apunten ja rebrots en el moment en que s'ha hagut d'abordar la recuperació econòmica.

El cas de Rússia i de la resta de repúbliques de la CEI⁶ apunten un absolut caos econòmic i de liquidació de recursos i actius.

La conseqüència social de l'evolució macroeconòmica és l'empobriment de la població que es manifesta, per una banda en la pèrdua de poder adquisitiu i per l'altre en la desaparició, en tot o en part, d'un conjunt de serveis socials relatius a la sanitat, educació, habitatge, transport col·lectiu etc. que si bé havien patit un procés de burocratització i degradació en els últims anys de l'antic règim, cobrien les necessitats mínimes i bàsiques de la població. Les polítiques d'estabilització seguides pels governs d'aquests països, seguint les recomanacions del FMI i el BM, en la seva component de restricció presupuestària han traslladat el cost d'aquests serveis al pressupost de les famílies.

La pèrdua de poder adquisitiu es dona quan els augments de preus no s'acompanyen, al mateix ritme, d'augments de salaris o altres rendes. Per evitar l'espiral inflacionista, els respectius governs han adoptat mesures destinades a la congelació salarial, gravàmens extraordinaris contra els augments salarials en les empreses públiques, congelació pura i dura dels sous i salaris dels funcionaris etc.

Els polítics destaquen la necessitat d'arribar a un pacte social però ni els dirigents actuals semblen tenir força moral suficient per imposar-lo, ni les mínimes i embrionàries organitzacions socials (sindicats i partits de classe), són capaces d'actuar com a "canals" cap el pacte.

- L'aparició de l'atur és, pels defensors de la transició a la economia de mercat, el cost necessari, junt amb la caiguda de la producció, del canvi. Però aquest atur que ha aparegut en els PECO està lluny de ser friccional, moderat i limitat en el temps. Aquests mateixos defensors partien del supòsit que l'obertura de les portes a la iniciativa privada portaria a la creació de noves empreses, nacionals o mixtes, i que la flexibilitat del mercat laboral absorviria l'atur a un ritme suficient evitant l'atur

⁶ Confederació d'Estats Independents

massiu. També es preveïen mesures elementals i transitòries tals com subsidis d'atur, suport al treball per compte pròpia etc.

El resultat ha estat l'invers. L'atur ha augmentat massivament en aquests països convertint-se en la principal amenaça per l'estabilitat d'aquestes societats. Polònia i Bulgària van sobrepassar en dos anys (1.991-1.992) el 10% d'atur, arribant en el cas de Polònia a sobrepassar el 25% en sis sectors claus.

Les noves ocupacions creades pel sector privat corresponen, en gran mesura, a comerç al detall i fins i tot a vendes ambulants de productes artesanals. Cas extrem és el de la ex-URSS on és habitual sortir al carrer a vendre algun article personal ja utilitzat.

Una situació igualment greu es detecta a Eslovàquia on l'atur va arribar a finals de l'any 1.991 al 12'7% i que ha augmentat arrel de la separació de Txecoslovàquia en dos Estats. Eslovàquia concentra les indústries pesades que hauran de ser reestructurades. El problema de l'atur a la República Txeca no presenta, per ara, gravetat.

A Hongria, la taxa d'atur s'ha disparat en un context econòmic del que es creia que havia començat l'adaptació amb anterioritat als canvis formals de finals de 1.989 -ja existien institucions de mercat- i que, per tant, es produiria una transformació menys traumàtica. De fet, durant l'any 1.990 i primera meitat de 1.991 la taxa d'atur no superava el 3% de la població activa i les previsions semblaven confirmar-se. Però durant el segon semestre de 1.991 l'atur va augmentar del 3% al 10% en només sis mesos i actualment sembla que aquest percentatge s'ha estabilitzat al voltant d'aquesta xifra.

El desbordament de les xifres d'atur ha enfonsat les previsions dels governs en diversos punts, entre ells, el del volum de les despeses presupuestàries en la partida de subsidis a l'atur. L'intent de corregir aquesta desviació ha portat a endurir les condicions per percebre'l.

Destacable és el paper que ha de jugar la comunitat internacional pel que fa el suport a les reformes. Aquest recolçament és especialment important durant les primeres etapes dels programes, facilitant l'accés als mercats exteriors, la transparència de tecnologia, les ajudes financeres internacionals, l'assitència tècnica i gerencial, ...

Les reformes han de suposar la substitució del pla central i de la direcció de l'activitat econòmica, el que implicarà acabar amb el control de preus i de l'economia en general i amb les estratègies que afavoreixin la indústria pesada en contra dels sectors de béns de consum, serveis, habitatge i agricultura.

Per tot això, es fa necessari crear i reformar determinades institucions i mercats a través de polítiques de caire fiscal (amb els objectius d'eliminar molts subsidis i reformar el sistema impositiu) i monetari (amb la finalitat de controlar la inflació, el crèdit i la liquidessa). També cal reformar el sistema financer, aconseguint monedes convertibles i estables. Aixímateix és necessària la reducció de la dimensió del sector públic, privatitzant les empreses que calgui i el trencament dels múltiples monopolis i oligopolis estatals així com l'obertura als canals i a les pautes pròpies del comerç internacional (competència, especialització,...).

En aquest contexte, serà fonamental adaptar la legislació doncs la desregulació i la liberalització de l'economia han d'anar precedides d'un marc normatiu que permeti el desenvolupament posterior de les reformes concretes.

4.- L'ESTRUCTURA ECONÒMICA DELS PAÏSOS DE L'EST. ANÀLISI SECTORIAL

Els Països de l'Europa Central i Oriental concentren una població total d'aproximadament 400 milions de persones, un 30% més que la Comunitat Europea. La població urbana és majoritària, si bé alguns països, com Romania i Hongria encara presenten una elevada proporció de població rural (48'7% i 40'6% respectivament).

De la seva realitat cal considerar especialment, el gran potencial econòmic que ofereixen, amb la disponibilitat d'uns elevats recursos materials i humans⁷.

Les economies dels Països de l'Est pateixen uns acusats desequilibris en la seva estructura sectorial. El model de desenvolupament centralitzat ha tingut com a resultat un sector industrial sobredimensionat. Alhora, dins el mateix sector secundari també es manifesta un desequilibri favorable a determinades activitats i subsectors, en funció més de prioritats polítiques que d'avantatges econòmiques.

La conseqüència ha estat que el sector industrial i la construcció representen més del 50% de la producció d'aquests països.

El sector serveis és el segon en importància. Hongria és el país amb un sector terciari més desenvolupat, el qual aporta aproximadament un 25% del PIB i ocupa el 20% de la població activa.

⁷ El nivell de formació dels treballadors directes és un dels principals actius que presenten aquests països.

Per la seva part, el sector primari encara mostra una presència inusual en comparació amb la CE. Per exemple, en el cas de Romania, és la segona branca d'activitat econòmica en importància darrera de la indústria i per sobre del sector serveis.

4.1 Sector agrari

L'agricultura en els Països de l'Est ocupa una elevada proporció de la població activa en relació amb el món occidental. A Romania i Polònia, aquesta taxa és aproximadament del 30%, mentre que en la resta de països es situa al voltant del 20%.

La major contribució del sector agrari al producte brut té lloc a l'ex-URSS, amb una participació al voltant del 20%. A més a més, ha estat en aquest país on la dimensió i composició de l'activitat agrària ha agreujat els tradicionals problemes del sector, derivats d'uns costos de producció excessius enfront uns preus de venda molt regulats. En canvi, a Polònia hi ha una major presència del sector privat. S'estima que més del 70% de la producció es realitza en granges particulars de petites dimensions.

Tanmateix, el baix nivell tecnològic que es constata amb l'ús intensiu d'inputs tradicionals i l'ús molt limitat de fertilitzants i pesticides, comporta que el rendiment obtingut sigui dels més baixos de l'Europa de l'Est.

Hongria, per la seva part, té el sector agrari més eficient. El 80% de la seva producció procedeix de les grans cooperatives, en moltes de les quals també es porta a terme una activitat semiindustrial. Per l'economia hongaresa, el sector agrícola constitueix una considerable font d'ingressos. Durant els anys vuitanta les exportacions de productes agrícoles hongaresos ha representat quasi el 30% del total de divises convertibles.

En general però, aquest sector presenta acusades ineficiències que es constaten en un retardament tecnològic, uns baixos nivells de productivitat i, com a resultat, en un dessubministrament del mercat i una reduïda presència en el comerç exterior⁸.

⁸ Un problema especialment greu a l'ex-URSS, és la pèrdua d'una part de la producció desde la collita fins al consumidor. Problemes en els canals de distribució i manca de sistemes adequats d'emmagatzematge (refrigeració, etc.) en són la causa. En el cas de l'ex-URSS, les estimacions situen aquesta pèrdua en un 20-25% durant els últims anys de la dècada dels vuitanta.

4.2 El sector industrial

La indústria és, amb diferència, el principal contribuïdor a la producció dels Països de l'Est, com també el demandant més important de recursos productius. Aquesta situació evidencia que, en l'àmbit econòmic, l'actuació en el sector industrial serà la clau per dur a terme el procés de reestructuració.

Al finalitzar la Segona Guerra Mundial, el sector industrial als Països de l'Est presentava una situació desigual. El sector secundari era hegemònic a Txecoslovàquia i la RDA, on representava el 50% de la producció i el 40% de l'ocupació. A Hongria i Polònia, la indústria aportava el 35% del producte brut, mentre que a Romania i Bulgària representava menys del 25%. El retard industrial en alguns d'aquests Països es constata en la pràctica inexistència d'activitats industrials que no fossin les extractives, algunes metal·lúrgiques i d'altres purament artesanals.

Amb la implantació dels règims de tipus soviètic s'estableix un model d'industrialització partint dels esquemes aplicats a l'URSS vint anys abans. Els aspectes més destacables són:

- industrialització accelerada, que comporta unes elevades taxes de creixement. A meitat dels anys seixanta la participació del sector industrial en aquests Països ja superava el 60% del total, i concentrava en tots ells més del 40% de la població activa i més del 50% de la inversió.

- priorització de la indústria pesada i de béns d'equip. Aquesta orientació creava una dinàmica que accentuava els desequilibris en l'estructura industrial. El creixement de la producció es basava en el dinamisme d'activitats com la siderometal·lúrgia, energia, química i materials de construcció, molt per davant de les indústries lleugeres.

- industrialització autàrquica, tant pel que respecta al comerç exterior amb el món no socialista, com per les possibilitats de complementarietat entre els sectors industrials dels diferents països de la zona. Els intercanvis es feien quasi exclusivament entre els països del CAME i afectaven principalment als recursos primaris, sectors bàsics i béns de producció. D'altra banda, el paral·lelisme en l'esquema d'industrialització dels diversos països feia difícil la complementarietat mitjançant l'especialització productiva.

- procés bàsicament extensiu, ja que el ràpid creixement industrial es va fomentar en un elevat consum de recursos, amb escassos esforços per a la recerca d'una major eficiència productiva. En conseqüència, l'impacte sobre el medi ambient ha estat molt acusat.

- industrialització planificada i gestionada per l'Estat. Hi havia una centralització quasi absoluta en la distribució dels recursos i el control de l'excedent econòmic. La producció industrial estava nacionalitzada en la seva pràctica totalitat, ja fos directament en forma de propietat estatal, o bé per mitjà de cooperatives de producció.

Es fa doncs palesa la ineludible necessitat dels Països de l'Est de recompondre el seu sector secundari i sobretot, modernitzar la seva capacitat productiva. El compliment d'aquests objectius passa per una profunda transformació estructural que afecti a tots els àmbits de l'activitat industrial, des de la gestió interna a la dotació i utilització de recursos, passant pel reequilibri entre sectors. Per assolir aquests objectius és prioritari la creació d'un teixit de petites i mitjanes empreses, àgils i flexibles que progressivament substituïssin els grans conglomerats industrials. I per això cal dotar-se de la tecnologia i els equips que possibilitin una millora de la gestió i la producció i en conseqüència, l'accés a nous mercats.

La situació actual de necessitat de modernització productiva mitjançant la importació de tecnologia constitueix un cercle viciós, doncs el finançament que l'ha de fer possible es troba bloquejat pels elevats deutes externs. En aquest context, l'atracció de la inversió estrangera és un objectiu prioritari, però que exigeix un marc polític i econòmic estable. Crear uns instruments que possibilitin un flux de capitals per cobrir els déficits de finançament intern ha de ser una de les primeres prioritats dels programes de reformes.

4.3 Sector serveis

El sector terciari ha estat tradicionalment marginat en les economies de planificació central, en favor de l'expansió de les activitats materials. Això explica la seva escassa presència en el conjunt de l'economia (sobretot si ho comparem amb la situació dels Països de la CE) i l'existència d'una demanda insuficientment coberta. En termes d'ocupació, per exemple, el terciari rarament supera el 40% de la població activa, i en algun país, cas de Romania, no arriba al 30%, quan a l'Europa comunitària es supera el 50%, al Japó el 55% i als Estats Units fins i tot el 70%.

Tanmateix, el terciari ha experimentat un notable creixement en el conjunt de l'economia dels Països de l'Est en els darrers vint-i-cinc anys. El 1.970 només l'URSS, la RDA i Txecoslovàquia superaven el 30% d'ocupació en el sector serveis respecte el total. L'any 1.987, tots els Països ja superaven el nivell del 30% (excepte Romania) i l'URSS i Hongria superaven el 40%.

De fet durant els anys 70 i 80 s'ha produït una progressiva intensificació de la mobilitat de la mà d'obra entre sectors, amb un traspass de població activa del secundari al terciari. La mateixa evolució ha seguit la inversió. Durant els darrers 25 anys la inversió destinada al sector serveis ha crescut, en general, a unes taxes elevades.

Com a trets més remarcables del sector serveis destaquen els següents:

- Insatisfacció de la demanda i, alhora, ineficiències que es transmeten a la resta d'activitats. Les pèrdues de producció degudes a la insuficient provisió de serveis en àmbits com els transports i les comunicacions constitueixen exemples en aquest sentit.

- Dins el sector terciari, tenen una major importància els serveis vinculats al consum (habitatge, ciència, educació, sanitat, esport, turisme, administració, serveis socials) que els serveis associats a la producció (transport, comunicacions, banca, assegurances, comerç). Els primers concentren més del 50% de l'ocupació total del sector, augmentant la seva presència en els darrers vint-i-cinc anys, i més del 65% de la inversió en la majoria dels Països.

- La intensitat de capital del sector serveis és baixa en comparació al ràpid desenvolupament científic i tecnològic del terciari a les economies occidentals (informàtica, telecomunicacions...)

- Mentre que als Països Occidentals les activitats que més s'han desenvolupat -cas dels serveis vinculats a la informàtica, assessorament i determinats àmbits del transport- han adquirit entitat pròpia, i s'han separat de les activitats industrials, als Països de l'Est aquests serveis (menys desenvolupats) encara es troben internalitzats en les empreses industrials.

La necessitat de desenvolupar ràpidament el sector serveis és evident, especialment si es considera que existeix una demanda creixent, el que ofereix excel·lents perspectives. Aquest desenvolupament dependrà essencialment de dos factors. D'una banda de la disponibilitat de recursos en quantitat i qualitat i, a més a més, els excedents de mà d'obra que s'originaran als sectors productors de béns (indústria, agricultura, construcció) han de poder ser absorbits pel sector terciari. La situació respecte a la inversió serà més problemàtica davant la necessitat d'accelerar el reequipament i la modernització dels sectors materials a causa dels déficits existents.

D'altra banda, les mesures reformistes tenen un important paper a jugar en relació amb el desmantelament de la posició de monopoli de les empreses estatals de provisió de serveis, facilitant les iniciatives particulars, i la creació de petites empreses que introdueixin una major flexibilitat en els mecanismes de preus.

III

LES JOINT-VENTURES ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

1.- HISTÒRIA DE LES JOINT-VENTURES ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

Les primeres inversions es realitzaren l'any 1.919 a Londres, quan es va fundar el *Moscow Narodny Bank*, que encara avui es troba entre els 250 bancs més grans del món. L'any 1.923 va iniciar activitats una societat mixta de transport marítim anomenada *The Anglo-Soviet Shipping Ltd.*

D'altra banda, la primera empresa occidental en invertir de forma directa a l'est d'Europa, l'any 1.921, va ser la companyia nord-americana *American United Company for Chemical and Medical Products*, dedicada a l'extracció d'amiant als Urals. Aquestes experiències però, no tingueren continuïtat a causa de la impermeabilitat respecte a l'exterior de la política econòmica de l'ex-URSS a partir de 1.938 i de la resta de països de l'est després de la Segona Guerra Mundial.

Aquestes relacions es van reanudar tímida i lentament durant els anys seixanta, però va ser el procés de canvi iniciat a mitjans de la dècada dels vuitanta el que va comportar unes noves pautes en les relacions est-oest i una intensificació de les mateixes.

Fins el moment, la cooperació com estratègia empresarial i econòmica ocupa encara un lloc marginal en les relacions entre els països occidentals i els PECO's. Les seves oportunitats no han estat aprofitades completament, malgrat s'espera un augment de les mateixes en els propers anys.

La cooperació desenvolupada per empreses occidentals i empreses de l'est s'ha concentrat fins l'actualitat, en l'àmbit industrial i ha estat molt limitada en les activitats terciàries i pràcticament inexistent en el sector primari.

Pel que fa referència a les diverses modalitats de cooperació en l'àmbit industrial, la història de la cooperació industrial entre països occidentals i països de l'est mostra una tendència estable envers la co-producció com a principal tipus de col.laboració. Durant els darrers anys però, han guanyat en importància la creació de societats mixtes. Així, l'any 1.988 els contractes de *joint-ventures* ja representaven el 26% del conjunt d'acords signats entre empreses de l'est europeu i dels països occidentals, essent la segona modalitat en importància, per davant del subministrament d'instal.lacions completes i la cessió de llicències.

Les empreses occidentals, en canvi, s'han mostrat reticents a l'hora d'adquirir participacions de capital d'empreses de l'est ja existents. Els motius principals són, l'excessiva rigidesa en la normativa legal sobre adquisicions, els problemes de convertibilitat i repatriació de beneficis, inconvenients associats a la valoració de les empreses locals...

Un dels factors claus per entendre aquesta expansió en el nombre de societats mixtes és l'existència d'una legislació favorable al respecte. El primer país que va permetre constituir societats mixtes, després de la Segona Guerra Mundial, va ser Iugoslàvia (1.967) i després ho van fer Romania (1.971), Hongria (1.972), Polònia (1.976), Bulgària (1.980), Txecoslovàquia (1.986) i l'URSS (1.986).

Aquest desenvolupament legislatiu en favor de les *joint-ventures* és degut a la recerca per part dels governs de noves fórmules de cooperació econòmica amb els països occidentals desenvolupats. Per tant, s'engloben en una voluntat política d'obertura a l'oest, amb la intenció de poder solucionar les qüestions econòmiques de llarg abast, mitjançant la importació de capital en forma de participació occidental en firmes mixtes. Alguns dels principals objectius que justifiquen l'aparició d'aquestes legislacions són l'adquisició a baixos costos de les tecnologies occidentals, la promoció de la recerca i el desenvolupament tecnològic i el foment de les exportacions en divises convertibles.

Pel costat occidental, les *joint-ventures* han estat apreciades com un medi d'aconseguir determinades finalitats que eren difícils d'assolir d'una altra manera. Entre les raons que porten als socis occidentals a acordar la constitució de firmes mixtes destaquen:

- el desenvolupament de les vendes, ja que l'empresa occidental espera ser tractada de forma privilegiada per part del país soci i accedir més fàcilment al rest del mercats de la regió.
- la disminució dels costos, l'augment de beneficis i una extensió dels cicle de vida d'algún dels seus productes.
- el desig d'abastir-se de primeres matèries.

Malgrat aquest entorn legislatiu favorable, la veritable expansió de *joint-ventures* es produeix durant la segona meitat dels anys vuitanta.

Les primeres *joint-ventures* a Iugoslàvia es van establir l'any 1.967. Durant els anys setanta, Hongria fou el país més actiu en la promoció de firmes mixtes (la primera es va crear l'any 1.973). Posteriorment el protagonisme va passar a l'URSS seguit de Polònia, Bulgària i Txecoslovàquia.

L'evolució de les *joint-ventures* en el període 1.967-1.986 va ser decebadora per les dues parts. L'obertura envers els mercats mundials que els països de l'est esperaven, va revelar-se limitada, les transferències de tecnologies es centraren principalment en sectors no punters i les restriccions a les exportacions occidentals d'alta tecnologia van resultar especialment gravoses. D'altra banda, les empreses occidentals implicades van constatar que les posicions adquirides en els mercats de l'est no estaven garantides contra les polítiques restrictives a la importació i que els beneficis eren generalment inferiors als previstos.

La veritable expansió de la figura de les societats mixtes es va produir especialment cap a finals de la dècada dels vuitanta, posant de relleu l'augment d'importància que l'est i l'oest confereixen a les firmes mixtes com a fórmula de cooperació econòmica⁹.

Segons un informe de la Comissió Econòmica de les Nacions Unides de l'any 1.988, el nombre de *joint-ventures* entre l'est i l'oest a finals de 1.987 es fixava en 166 (sense incloure Iugoslàvia, on es van fundar 253 empreses mixtes entre 1.984 i 1.986). Es constata, així mateix, que el ritme anual de creació de *joint-ventures* va passar de 5 en 1.981 a 91 en 1.987.

⁹ A Hongria, per exemple, al llarg dels anys setanta es van crear només 3 *joint-ventures*, a les que es van afegir 108 més els primers set anys de la dècada dels vuitanta.

2.- SITUACIÓ ACTUAL

2.1 Nombre de joint-ventures i capital invertit

Malgrat que el nombre d'empreses amb participació de capital estranger en els Països de l'Europa Central i Oriental està creixent notablement, el volum de capital invertit és encara petit.

La nova legislació introduïda a tots els PECO's a finals de l'any 1.990, ha comportat un ràpid creixement en el nombre de firmes mixtes. L'efecte inicial d'aquests canvis legislatius va suposar, per exemple a Polònia, la creació de 61 empreses mixtes en els 4 primers mesos després de la nova legislatura. A Txecoslovàquia, en tres mesos es van crear 25 firmes mixtes, mentre que a l'URSS es van signar uns 100 contractes mensuals. Fins l'any 1.990 els principals receptors van ser, amb diferència, l'ex-URSS (32'4% del nombre total de *joint-ventures* i 53'5% del capital total invertit en *joint-ventures* per països) degut, fonamentalment, al seu important potencial de mercat interior i Hongria (53'4% i 26'7% respectivament). A partir de l'any 1.991 i degut al desmament de la Unió Soviètica, en aquest país s'hi constitueixen moltes menys societats mixtes. A partir d'aquest moment, i a causa del seu major grau de liberalització, són Txecoslovàquia, Hongria i Polònia les capdaveres en la firma d'acords a través de la figura de *joint-ventures*.

El capital estranger aportat a les *joint-ventures* representa, com a mitjana, el 36% de la inversió total i els principals països inversors han estat Alemanya, Àustria, Suïssa i Itàlia i en un segon nivell els Estats Units i el Regne Unit¹⁰.

Per tipus d'activitat, predomina clarament la cooperació en el sector industrial que representa aproximadament el 60% del total invertit, mentre que el terciari absorbeix al voltant del 30%. Per subsectors industrials, els més actius per la banda de les activitats pesades són la química i la construcció de maquinària, i per la banda de les activitats lleugeres l'agroalimentària, que ha augmentat la seva importància en els darrers anys.

¹⁰ Malgrat aquesta tendència general, existeixen determinades relacions en funció de la proximitat geogràfica i cultural. Així, les empreses de Finlàndia utilitzen bastant aquesta modalitat de cooperació amb les Repúbliques Bàltiques (Estònia, Lituània i Letònia) a partir de l'any 1.989 i amb Rússia a partir de 1.991.

2.2 Dimensió empresarial

Si considerem el tamany de les empreses exteriors, a Rússia (i a la ex-URSS fins 1.991) tenen major importància la presència de grans empreses mentre que a la resta de països, en particular a Hongria, predomina la participació de petites i mitjanes empreses. De fet, en poc més de la meitat dels acords de *joint-ventures* estan implicades firmes multinacionals, mentre que en el 49'4% dels casos es tracta de petites i mitjanes empreses.

L'adquisició d'empreses ja existents en aquests països és la segona forma en importància. L'existència d'una normativa encara excessivament restrictiva i les dificultats per la valoració de les empreses locals han constituït els principals obstacles a l'expansió d'aquesta modalitat. La major part d'aquestes adquisicions corresponen a grans empreses, procedents principalment d'Alemanya, Estats Units i el Regne Unit. Hongria ha estat, també, el primer país receptor, i en general aquesta compra de participacions anava destinada a controlar bàsicament el 50% o més del capital social de l'empresa.

Els principals objectius estratègics d'aquestes participacions, units en la majoria dels casos a les grans possibilitats de beneficis associats a inversions molt petites, han estat augmentar la quota de mercat¹¹, assegurar una capacitat de producció a baix cost¹² i accedir en millors condicions als mercats de l'Europa de l'est.

L'estratègia dominant de les companyies multinacionals per introduir-se a l'est europeu s'ha basat, en primer lloc, en la constitució de *joint-ventures*, però també assoleix una creixent importància la constitució de filials en aquells països, provinents principalment d'empreses matrius europees i alguna de nord-americana i japonesa.

Aquestes diferents modalitats de cooperació i la seva expansió en els darrers anys, constitueixen un clar exemple de la progressiva importància que els Països de l'Europa Central i Oriental estan adquirint. Es preveu que aquesta estratègia, encara incipient, augmentarà en els propers anys, car es tracta d'assolir una posició avantatjosa d'entrada, en uns mercats de gran potencial de creixement, un cop superades les fases de reforma dels propers anys.

¹¹ L'adquisició de *Tungstam* per part de *General Electric* per 150 milions de dòlars, va permetre a aquesta última augmentar la seva quota de mercat a Europa del 5% al 10%.

¹² L'empresa britànica *Hunslet*, que va adquirir el 51% de la firma hongaresa *Ganz* per 3 milions de dòlars, li va possibilitar doblar la seva capacitat de producció.

2.3 Socis occidentals

La participació dels països occidentals en les societats mixtes difereix segons el país. El criteri d'associacionisme entre empreses occidentals i de l'est ha estat presidit per relacions històriques i culturals tradicionals i per raons geogràfiques de proximitat. Àustria, per exemple, és el soci més actiu a Hongria i Finlàndia en el cas de Rússia i les Repúbliques bàltiques.

En l'àmbit europeu, tradicionalment les empreses d'Alemanya i Àustria han estat els principals socis occidentals en les *joint-ventures*, mentre que la resta de països participava únicament en un nombre petit de societats mixtes i amb una menor inversió de capital. D'aquesta resta, Itàlia, França, Gran Bretanya i els Estats Units, són els que es mostren més predisposats a actuar en aquells països. En canvi, les empreses espanyoles tenen una actitud més reticent al considerar que les oportunitats es situen en el llarg termini i la introducció immediata encara no es considera prioritària.

2.4 Anàlisi per països

Hongria

La primera llei sobre participació d'empreses estrangeres data de l'any 1.972. L'any 1.988 s'aprova l'*Act on the Investments of Foreigners in Hungary* que fixa les normes per l'establiment de firmes amb participació exterior.

La primera *joint-venture* es va fundar l'any 1.974. El procés de constitució de firmes mixtes ha estat molt dinàmic durant els anys setanta i vuitanta (l'any 1.988 el nombre de societats mixtes es va doblar respecte al total que existia al començar aquell any i participaven en les mateixes 25 països occidentals), accelerant-se ràpidament durant els anys noranta. L'any 1.989 el nombre de firmes mixtes superava les 300, i es va arribar a les 900 a mitjans de 1.990.

Inicialment, les firmes mixtes hongareses es centraven bàsicament en la indústria electrònica, química i lleugera, però en l'actualitat s'ha diversificat. No obstant, el sector industrial continua concentrant bona part dels acords de *joint-ventures*: més del 16% en la indústria fabricant de maquinària, el 12% en la indústria lleugera, el 8% en la indústria química i el 8% en l'agricultura i la indústria alimentària. Hi ha una tendència a crear firmes mixtes en el sector terciari, sobretot en el camp de l'assessorament (8%), en negocis hotelers i de turisme (6%) i en el sector bancari.

La participació promig dels socis estrangers en el capital inicial de les firmes mixtes és aproximadament del 45'5% i el capital total invertit per terme mig és d'uns 137'586 milions de forints per empresa (entorn 2'293 milions de dòlars).

Per països, Austria i Alemanya concentren el 48% i el 39% respectivament de les *joint-ventures* establertes a Hongria. Suïssa, Estats Units, Suècia, Japó, Gran Bretanya, Dinamarca i Finlàndia els segeueixen a una considerable distància.

Ex-URSS

L'any 1.987 es va aprovar la primera llei que permetia la creació de *joint-ventures* a l'URSS. Aquesta es va modificar posteriorment en els anys 1.988 i 1.989.

Des del 1.987, any en que es va crear la primera societat mixta, i fins l'any 1.990, es va experimentar un substancial procés de creixement en el nombre de firmes mixtes, especialment des de finals de 1.988. En els primers mesos del 1.989 el nombre promig de *joint-ventures* mensual era, aproximadament, de 70.

A principis de 1.988 existien 23 firmes mixtes registrades a l'ex-URSS. A finals de 1.990, el nombre era d'aproximadament 2.000 societats mixtes. El 93% d'aquestes comptaven només amb un sol soci estranger, mentre que el 7% dels casos hi ha varis països socis. La major part (74'38%) de les *joint-ventures* es localitzaven en la Federació Russa i especialment a Moscou. A continuació es situaven Estònia, Ucraïna, Georgia i Letònia.

Per sectors productius, el sector industrial concentrava entorn del 60% dels acords de *joint-ventures* (com per exemple química, màquina-eina i material informàtic), seguit d'activitats terciàries com comerç-distribució (9'2%), hotels-restaurants (8'5%), sanitat-cultura-esports (5'2%) i altres (7'5%). A continuació es situaven construcció (3'5%), agricultura i pesca (2'8%) i la resta (3%).

Malgrat el creixement intensiu en el nombre de firmes mixtes a l'ex-URSS, aquest no va anar acompanyat per un augment intensiu en el volum de capital invertit, sinó per una reducció en el valor absolut de les inversions estrangeres per *joint-venture*. Això va passar degut en bona part, a que el creixement de firmes mixtes en els àmbits d'assessorament, enginyeria, informació i altres serveis no requereix una inversió inicial tant important com les realitzades en el sector industrial.

En aquest ràpid creixement de creació de societats mixtes, els països occidentals més actius van ser Alemanya, Finlàndia, Estats Units, Austria, Gran Bretanya i Itàlia.

Polònia

Va regular per primer cop les inversions estrangeres l'any 1.986, si bé des de mitjans dels anys setanta les empreses estrangeres ja podien fer inversions. En aquest cas, s'ha de diferenciar entre dos grups d'empreses amb participació estrangera:

- D'una banda, petites empreses estrangeres pertanyents a persones d'origen polonès que actuen en la petita indústria i en l'artesania del sector privat. Les primeres es van crear l'any 1.977. A principis dels anys noranta en funcionaven unes 700, la majoria de les quals ocupaven menys de 200 persones.

- D'altra banda, empreses mixtes del sector estatal d'una major dimensió.

La primera empresa mixta del sector estatal es va crear l'any 1.986, amb la nova llei. El procés de creació de *joint-ventures* a Polònia ha estat especialment creixent des de l'any 1.988 i sobretot arran de certes modificacions legislatives del 1.989. Durant aquest any 1.989 es van aprovar 867 firmes mixtes contra 40 l'any 1.988 i 13 el 1.987, i el capital social d'aquestes s'elevava, a l'octubre de 1.989, a 79'4 milions de dòlars contra 12'6 milions a finals de 1.988. L'evolució en el nombre de societats mixtes s'ha caracteritzat, durant els primers anys de la dècada dels noranta, per un gran accelerament en l'enregistrament i creació de noves firmes.

Per activitats, una quarta part de les firmes es concentra en agricultura i sector agroalimentari, un 20% en serveis, un 17% en la indústria lleugera (tèxtil,...), un 9% en indústries químiques i farmacèutiques, un 8% en turisme i construcció d'hotels i un 7% en la construcció i la indústria de materials de construcció.

D'acord amb les inversions incials, moltes de les societats poloneses són de dimensió petita i mitjana. Entorn el 60% de les *joint-ventures* té un capital invertit de menys de 100 milions de zlotys (aproximadament 200.000 dòlars). A més, s'aprecia una tendència cap a la reducció de la taxa de creixement del capital invertit. Així, més del 80% de les firmes mixtes enregistrades sota la llei de 1.989 tenen una inversió menor als 100 milions de zlotys. Algunes fonts estimen unes inversions estrangeres en *joint-ventures* de recent creació de 100.000 dòlars o menys en 44 societats d'una mostra de 50.

Dels socis occidentals amb participació en firmes mixtes, Alemanya és el principal, amb una presència del 40%, seguit dels Estats Units, Suècia i Àustria. Tot i que els Estats Units no són els principals socis occidentals en nombre de societats mixtes, sí que ho són a nivell de volum d'inversions realitzades. D'altres països importants segons capitals invertits són Alemanya i Gran Bretanya.

Ex-Txecoslovàquia

La primera regulació sobre *joint-ventures* data de l'any 1.986, a la qual es varen introduir modificacions en anys posteriors.

Durant 1.986 es va crear la primera societat mixta, però serà després de la nova legislació de 1.988 quan s'accelera el procés d'enregistrament de firmes mixtes.

Per activitats, les empreses mixtes a Txecoslovàquia es divideixen en 25% maquinària i màquina eina, 18% en serveis i comerç, 13% en química i indústria del plàstic, 13% en sanitat, 6% en transport, 6% en electrònica i software, 6% en enginyeria civil i 13% en altres activitats.

Fins l'any 1.989 no va existir cap societat mixta en l'àmbit de l'assessorament i sector bancari.

Els principals països occidentals que participen en societats mixtes txecoslovaques són, per aquest ordre, Alemanya, Austria, Dinamarca, França, i Gran Bretanya.

Bulgària

La legislació sobre participació estrangera en empreses nacionals es remonta a l'any 1.980, si bé en 1.989 es van introduir alguns canvis.

La primera *joint-venture* es va fundar l'any 1.981. Malgrat l'existència d'una normativa estimuladora per la creació de societats conjuntes, el procés de desenvolupament d'aquestes ha estat poc expansiu i molt lent en comparació a d'altres països de l'àrea.

Bona part de les firmes mixtes actuen en l'àmbit dels serveis d'enginyeria, encara que amb la introducció de les modificacions legals de 1.989 s'han creat gran nombre de societats en àrees productives. Algunes *joint-ventures* també tenen, juntament amb les seves activitats bàsiques, funcions comercials.

Per països, resulta difícil establir una ordenació per importància, a causa de que cap país occidental ha tingut una conducta especialment activa en el procés de creació de firmes mixtes en aquest país. Alguns dels socis de Bulgària són Estats Units, Alemanya, Japó, Austria, Suïssa, Grècia i Itàlia.

3.- EL PAPER DE LES MULTINACIONALS I DE LES PIMES

3.1 Trets generals

Al llarg dels darrers deu anys d'obertura política i econòmica de l'Est, s'ha produït un important moviment del món occidental envers aquests països. Aquest moviment s'està duent a terme per institucions internacionals, per governs, per grups polítics, econòmics i financers, i sobretot pels grans grups empresarials. És per tant, un procés bàsicament empresarial concentrat en quant a tipus d'empreses (grans grups multinacionals), a procedència de les mateixes (fonamentalment alemanyes, austriacques, franceses, italianes, suïsses, escandinaves i nord-americanes), a tipus d'activitat (destaquen certs sectors productius, especialment de l'automòbil i l'agroalimentació i també els serveis en general), i a estratègia desenvolupada (en bona part *joint-ventures*).

Aquest procés d'apropament s'ha realitzat amb una clara vocació de posicionament cara el futur. Les empreses busquen la manera de penetrar per situar-se, en espera de que les potencials oportunitats que existeixen en aquests països es materialitzin a mig i llarg termini, una vegada superats els problemes polítics, socials i econòmics actuals. En determinades branques econòmiques però, ja es pot parlar d'oportunitats a curt termini, com per exemple l'agroalimentari o el de certs béns d'equipament. Es tracta doncs, d'arribar abans que el competidor per aconseguir el millor lloc (per exemple, el millor soci local possible) i anar desenvolupant l'estratègia pertinent (obertura d'oficina comercial, filial, creació de fàbrica,...) d'acord amb la materialització de les oportunitats en el temps (curt, mig o llarg termini).

L'interès, estratègies i principals repercussions pels grans grups multinacionals envers els Països de l'Europa Central i Oriental són les següents:

- les grans empreses multinacionals consideren positius per l'economia internacional, els canvis que estan tenint lloc a l'Europa de l'Est. D'altra banda, opinen que l'obertura suposa una font de noves oportunitats de negoci a curt i llarg termini.
- A Europa, Alemanya, Itàlia i França són els països que veuen millors possibilitats. En el cas espanyol, enquestes recents al respecte indiquen que un 49% de les empreses consultades opinen que hi ha oportunitats a curt termini i un 65% a llarg termini.
- Més d'un terç de les principals multinacionals tenen filials a Europa Oriental, sobretot les europees.

Les repercussions que les empreses multinacionals esperen varien entre les diferents companyies, així:

- Per les empreses nord-americanes, l'expansió a l'Est suposarà un petit percentatge del total dels negocis en els propers anys.

- Les empreses europees són més optimistes. Així, el 28% d'elles preveuen unes contribucions extres en els seus negocis, enfront de només un 10% de les empreses nord-americanes.

- Els grans grups multinacionals s'han vist obligats a alterar o modificar les seves estratègies a partir dels canvis a l'Est. Així, gairebé totes les principals companyies han reorganitzat els seus plans després del procés d'obertura i canvi iniciat a l'Europa Central i Oriental a mitjans dels anys vuitanta.

- Almenys dues terceres parts de les empreses multinacionals més importants tenen plans específics per explotar les possibilitats de l'Est. De fet, gairebé tots els grans grups ja han decidit estendre el seu mercat a aquest bloc. Algunes d'aquestes empreses (al voltant del 15%) anteposa l'Est per davant d'altres països europeus no comunitaris.

- Bona part dels empresaris europeus (63%) consideren la possibilitat de crear una *joint-venture* amb empreses de l'Est, principalment els empresaris d'Alemanya, França i Gran Bretanya.

- Malgrat les bones oportunitats d'aquests mercats, les grans companyies no creuen que la seva presència a l'Est els suposi un gran volum de beneficis a curt termini.

- Segons les empreses, els països occidentals que sortiran més beneficiats per la liberalització econòmica de l'Est són, per aquest ordre: Alemanya, França, Itàlia, Japó i els Estats Units.

- Les preferències de les empreses transnacionals per països són, per aquest ordre, Hongria, República Txeca, Polònia i l'ex-URSS. La República Eslovaca i fonamentalment, Romania i Bulgària no es consideren mercats interessants a curt termini.

- Les preferències, segons origen de les empreses són:

* les companyies nord-americanes prefereixen Polònia i la República Txeca (degut als seus antecedents industrials i també per la eficient utilització de la seva tecnologia);

* les companyies de l'Europa Comunitària prefereixen Hongria per la seva experiència tècnica i industrial, i la confiança en la seva eficiència i tecnologia.

- Bona part de les institucions financeres europeas té plans concretats a l'Europa de l'Est, mentre que les institucions nord-americanes mostren poc interès.

També és interessant conèixer quin és el grau de preferència dels consumidors de l'Est envers els grans grups occidentals (els seus productes i les seves marques).

Els resultats de diferents enquestes revelen els següents resultats al respecte:

- Els productes considerats de luxe (com televisors o automòbils d'esport) tenen una major preferència que productes més bàsics, en part a causa de que són el reflexe més visible dels símbols del capitalisme i en part a que són objecte del desig de les oligarquies econòmiques i financeres creixents.

- Les marques més populars i estimades estan lligades a automoció (Mercedes Benz), electrònica (Sony) i roba d'esport (Adidas), dues d'elles alemanyes.

- Entre les marques més preferides per sectors destaca de llarg el sector de l'automòbil, amb firmes com Mercedes Benz, BMW, Toyota, Porsche.... Altra activitat important és l'electrònica, amb Sony, Philips i Panasonic.

- Existeixen grans diferències per països:

* A Rússia, 44 de les marques més conegudes són nord-americanes, 20 japoneses i 6 europees.

* A Polònia, les primeres 35 marques són d'Estats Units, 22 jaopneses i 43 europees.

* A Hongria, només 31 de les 100 primeres marques són nord-americanes, 20 japoneses i 49 europees.

Els resultats assenyalen doncs, que Hongria és el mercat més propici per l'entrada comercial i inversora dels països europeus.

3.2 Repercussions i posicionament de les empreses: principals activitats afectades i estratègies adoptades

Fins el moment, els grans grups multinacionals han estat els més actius en l'apropament a l'Est, tant pel que fa a relacions comercials com pel que respecta a posicionament físic (constituïció de societats mixtes, especialment). Els interessos d'aquests es centren a curt termini, sobretot a Hongria, República Txeca i Polònia, i posteriorment a Rússia.

Per països, les empreses alemanyes són les que més activitat han desenvolupat a l'Europa de l'Est. Abans de la reunificació, l'objectiu de les inversions i relacions econòmiques de la RFA es dirigien principalment a la RDA. Després de la reunificació, el destí de les inversions i relacions comercials d'Alemanya amb els Països de l'Est es va diversificar cap als altres països de l'àrea. A Alemanya l'han seguit països com Àustria, França, Itàlia, Suïssa i alguns països escandinaus.

Destaca també el fet del menor posicionament d'altres potències econòmiques com Estats Units, Japó i Gran Bretanya.

El cas de les empreses japoneses sorprèn perquè han mostrat un profund interès envers aquests mercats, però fins al moment la concreció d'aquest interès ha estat escassa. Les principals empreses del Japó han realitzat un primer contacte amb la realitat dels Països de l'Est per tal de recollir el màxim d'informació possible. Consideren que els ex-països socialistes amb millor perspectives són Hongria, la República Txeca i Polònia. Tanmateix, la realitat mostra poques experiències de posicionament en aquests països. Alguns exemples d'empreses japoneses que han materialitzat les seves estratègies o pensen fer-ho són:

* Toyota Motor considera la possibilitat de fer una *joint-venture* per fabricar cotxes a la República Txeca.

* Suzuki negocia la construcció d'una fàbrica d'automòbils a Hongria i Fuji Bank participa en una societat mixta amb socis austríacs i hongaresos.

* Casio té previst seguir augmentant les seves exportacions de calculadores a l'Est.

En resum però, Alemanya està doncs duent a terme una intensa tasca de posicionament en els Països de l'Europa Central i Oriental, sense esperar a veure l'evolució de les reformes en marxa.

Un altre país també fortament posicionat en les economies de l'Est és Àustria, principalment en els països geogràficament veïns. Així, compta amb una important presència a Hongria en sectors com el de la construcció, les assegurances, la distribució alimentària, la restauració, la fotografia i el consulting.

Durant els darrers anys s'estan duent a terme nombrosos esforços per part de tot tipus d'empreses occidentals per tal d'estar present en qualsevol sector econòmic. D'aquesta manera, trobem experiències, acords, estratègies, en totes les branques d'activitat de l'economia. En qualsevol cas, aquells sectors econòmics que han enregistrat un major nombre d'experiències per part de les empreses són el sector de l'automoció, l'agroalimentari, el de serveis, el d'electrodomèstics l'elèctric-electrònic, el de les telecomunicacions i el de béns d'equipament.

D'altres àmbits que també han enregistat experiències per part de companyies occidentals són els de la construcció, medi ambient, metall, químic-petroquímic, projectes d'enginyeria (construcció de fàbriques, subministrament de tecnologia,...), sanitat, embalatge i energia.

Les estratègies adoptades són molt diverses, però predominen els intents de trobar un veritable posicionament a través sobretot d'establir *joint-ventures* amb socis locals. Altres estratègies consisteixen en inversions independents, creant plantes de fabricació o extenent xarxes de comercialització, o l'adquisició de participacions en empreses locals i cessió de tecnologia, enfront d'estratègies tradicionals típicament comercials.

Sector d'automoció

Les empreses automobilístiques són les més actives pel que fa a plans estratègics destinats a penetrar en els mercats dels Països de l'Europa Central i Oriental. Van ser les primeres i les que més estan arriscant. Aquest interès obeeix principalment a les grans possibilitats que existeixen en uns països amb uns nivells d'automoció molt baixos, amb una demanda desassistida, amb un parc envellit i amb un nivell tecnològic baix.

Aquelles empreses que han mostrat major interès per instal·lar fàbriques a l'Europa Oriental són Volkswagen, General Motors, Ford, Fiat, Renault, Peugeot, Suzuki i Toyota. El país preferit fins l'any 1.990¹³ va ser l'ex-RDA i actualment són Hongria i la República Txeca

¹³ A Txecoslovàquia, les empreses automobilístiques van dur a terme una autèntica batalla fins a finals dels anys noranta, ja que hi havia sis grups que intentaven obtenir un acord de cooperació amb la firma txeca Skoda (principal fabricant del l'Est, amb 16.000 empleats i una producció de 180.000 vehicles l'any. Es tractava doncs, d'una empresa clau per una penetració exitosa a l'Est). Les empreses en lluita eren General Motors, Ford, Volkswagen, Mercedes Benz, Renault i Peugeot. Després d'una primera selecció quedaren reduïts a Volkswagen i Renault. Finalment, l'acord de *joint-venture* per tal de fabricar cotxes es va signar amb Volkswagen. Aquesta ha invertit uns 7.000 milions de marcs desde aquella data, i fabrica al voltant de 400.000 turismes l'any.

A Polònia, l'experiència més destacable és que Fiat ha format una empresa mixta amb la firma polonesa FSO, per la fabricació de cotxes. La inversió ha superat els 1.000 milions de dòlars.

Per empreses, el grup Volkswagen és la firma automobilística occidental més activa en el procés de posicionament a l'Est, seguida de General Motors i a certa distància, de Fiat.

Volkswagen està present en dues societats mixtes a la República Txeca. L'objectiu de l'empresa alemana va ser controlar la majoria del capital d'Skoda i convertir-la en una filial amb un estatut similar al de Seat.

General Motors, preveu en els seus plans generals, augmentar la seva capacitat de muntatge de vehicles a Europa en els propers anys. Per materialitzar això, el seu pla d'inversions contempla la creació de plantes a la República Txeca, Polònia i Hongria.

De fet, a Hongria ja ha signat un acord de *joint-venture* amb la firma de camions Raba, per la construcció de motors i la fabricació i venda de vehicles. La inversió inicial va ser de 170.000 milions de dòlars i General Motors controla el 67% de la societat.

D'altra banda, també ha signat un acord amb l'empresa russa Volga Auto Works (que produeix 700.000 cotxes l'any).

Fiat compta amb una àmplia experiència en els mercats de l'Est d'Europa. Fiat manté negocis amb l'ex-URSS des d'abans de la revolució, els quals es van mantenir després de la Segona Guerra Mundial. Actualment treballa en dos projectes en territori rus. D'una banda, ajudar a incrementar la capacitat productiva en uns 900.000 cotxes/any de la major empresa d'automòbils de Rússia (amb un cost de 7.000 milions de dòlars), i d'altra, participar en la instal·lació d'una nova fàbrica d'automòbils (amb una participació del 30%) conjuntament amb un soci soviètic (Yelaz) per fabricar unes 300.000 unitats l'any.

A Polònia els projectes són fabricar íntegrament un mini-utilitari (en principi, entre 160.000 i 200.000 unitats l'any), subministrar tecnologia a la FSO (segona firma polonesa d'automòbils) destinada a fabricar 120.000 unitats a l'any del model "Fiat Tipo", i construir plantes per la fabricació de motors i caixes de canvi per abastir a fabricants nacionals.

Sector agroalimentari

En aquest àmbit les necessitats són molt importants, i les empreses més actives han estat les grans multinacionals nordamericanes, com McDonald's, Coca-Cola, Pepsi-Cola, Philip Morris i RJR Nabisco. Totes elles han començat a actuar en el gran mercat de l'ex-URSS.

- Otto (grup Alemany), líder mundial en venda per correspondència, ha signat un acord de *joint-venture* a Polònia amb el Ministeri de Relacions amb la Comunitat Europea. La nova societat s'anomena Otto-Epoka GmbH, i compta amb una participació del 55% del grup Otto.

En l'àmbit de les assegurances, destaca l'experiència de Assurances Générales de France (AGF), que va signar una carta d'intencions amb la fundació polonesa Mazowsze per la creació d'una societat mixta d'assegurances, i que és operativa desde 1.991.

També destaquen accions en els camps de la informació periodística (Maxwell va comprar el 40% d'un diari hongarès), finançament (Visa ha penetrat amb força a l'Est, la Société Générale ha creat un banc mixte a la República Txeca, i Euroventures ha creat Euroventures Hongria), i restauració (CBC, filial de la Générales des Eaux, participa en el projecte de netejar Praga).

Electrodomèstics i elèctric-electrònic

Les empreses d'aquests sectors estan desenvolupant un gran nombre de plans estratègics per tal de copar unes quotes de mercat dels Països de l'Est insuficientment abastides fins el moment. Com en el cas de l'automòbil, les estratègies són múltiples, mogudes per un baix nivell de consum de productes electrodomèstics-elèctrics-electrònics que pot créixer ràpidament a curt termini.

Algunes de les estratègies més significatives són:

- General Electric ha adquirit el control del 50% de la firma hongaresa Tungstam per 150 milions de dòlars, i ha negociat la formació d'una societat mixta amb la companyia txeca d'enginyeria Skoda.

- Samsung ha obert una fàbrica de material electrònic especialitzat per la producció de televisors en color a Hongria, en associació amb la firma local Orion.

- Siemens ha acordat una *joint-venture* amb la firma rusa Moskwitsch, que es dedica a projectar, produir i comercialitzar automates. Siemens aporta el 51% del capital de la nova societat, anomenada Mosmatic.

- Philips ha signat un contracte amb la companyia txeca d'electrònica Tesla, per fabricar aparells de video.

- Sanyo va posar en marxa l'any 1.991 una xarxa comercial per la venda d'electrodomèstics a Hongria.

- Whirlpool ha buscat socis per la fabricació de rentadores i microones a la Txèquia.
- Unisys World Trade ha signat un acord amb SZUV d'Hongria per la venda de "Know-how" i d'ordinadors.

Sector de les telecomunicacions

Les deficiències en les infraestructures de telecomunicacions són importants en els Països de l'Est. Això provoca que les grans multinacionals realitzin múltiples accions per tal d'assegurar la seva presència en uns mercats incipients.

S'estima que les inversions a l'Europa de l'Est en equipaments podrien arribar als 30.000 milions de dòlars l'any 2.000. Hongria, per exemple, preveu gastar-se entre 660.000 i 770.000 milions de pessetes (6.500 milions de dòlars) durant la dècada dels noranta en la seva xarxa telefònica, atraient inversions i tecnologia estrangera.

Aquesta situació fa moure les companyies europees i nord-americanes per tal de situar-se en aquests mercats amb el màxim nombre d'avantatges.

Alguns dels grups transnacionals que estan actuant en aquest àmbit són:

- Les autoritats txecoslovaques van negociar (1.992) amb les firmes Siemens, Alcatel i Ericsson l'establiment d'una *joint-venture* amb l'empresa local d'equipaments de telecomunicacions, per tal de fer connexions digitals.
- ATT ven terminals digitals a Polònia.
- Les empreses Bell Atlantic i US West van crear, abans de la separació de Txecoslovàquia, una societat mixta amb el Ministeri de Correus i Telecomunicacions d'aquell país, amb l'objectiu de modernitzar i reconstruir el sistema telefònic del país mitjançant la construcció d'una xarxa cel·lular mòbil. Les autoritats txecoslovaques tenien el 51% de la nova societat.
- Alcatel Bell, filial belga d'Alcatel va signar, l'any 1.990, la creació d'una *joint-venture* que s'anomena Lembell Telephone, amb la firma rusa Krasnaya Zarya per la fabricació de 1'5 milions de línies telefòniques digitals l'any. El capital de la nova societat està controlat en un 60% per l'empresa rusa.

- BHF, primer fabricant hongarès d'equips de telecomunicacions, ha creat una societat mixta amb les companyies austríaques Kapsch i Schrack i amb la canadenca Northern Telecom. També ha signat un contracte amb US West i Ericsson per implantar un sistema de telefonia mòbil.

Sector de béns d'equipament

Aquest sector també és un dels camps prioritaris del conjunt de les economies de l'Est. La finalitat és modernitzar les seves indústries i aconseguir un nivell tecnològic competitiu. Per aquest motiu, les accions de les empreses occidentals són diverses i, en molts casos, portades a terme no necessàriament per grans grups multinacionals.

Com experiències a destacar, senyalem la de la firma austríaca Fehrer (maquinària especial pel tèxtil i paper) que ha signat dos acords pel subministrament d'instal·lacions per l'aprofitament de desperdicis de la indústria tèxtil amb l'ex-URSS i Polònia.

3.3 Resultats obtinguts en el posicionament de les empreses

Malgrat aquest panorama expansiu en l'apropament de les companyies occidentals envers els Països de l'Europa Central i Oriental, cal apuntar que gran part dels plans només han consistit fins el moment en un posicionament estratègic de les empreses en espera de millors conjuntures econòmiques i polítiques. Per tant, l'estratègia de les empreses ha estat prendre posicions arriscant poc, mentre s'avança en les reformes.

Ha existit una gran prudència en quant al capital invertit i molts dels acords signats encara no s'han posat en marxa. Els socis occidentals han topat amb nombroses dificultats derivades de la manca d'infraestructures adequades, de problemes d'abastament, de no convertibilitat de les monedes i repatriació de beneficis, d'entrebancs burocràtics,...

Això ha provocat que el balanç global d'aquesta fórmula de cooperació sigui encara pobre, pel que fa a inversió, presència en el comerç exterior, beneficis o transferències de tecnologia.

Entre els principals problemes de les societats mixtes destaca l'existència d'una confrontació entre els socis occidentals i els socis locals: mentre aquests últims desitgen principalment exportar a Occident per generar divises fortes, els primers volen penetrar en el mercat interior del país.

segon, dut a terme per Sáenz Merino (confecció) sobre el 20% d'una firma mixta a l'ex-URSS.

L'anàlisi de les inversions a la resta de països no estableix una tendència estable. A més a més d'estar parlant sempre de quantitats petites que rarament arriben al 0'1% de la inversió total espanyola a l'exterior, es produeixen variacions notables d'un any a l'altre. L'exemple més clar és el cas de Polònia on observem que desde l'any 1.984 fins l'any 1.992 la inversió espanyola en aquest país no havia superat mai els 70 milions de pessetes (el 1.992 va ser fins i tot inexistent). En canvi, en les estadístiques oficials de la Direcció General de Transaccions Exteriors, per l'any 1.993, es registren inversions espanyoles a Polònia per un valor de 5.405'6 milions (l'2% del total d'inversió espanyola a l'exterior), xifra que supera de molt la quantitat que fins aquest moment s'havia enregistrat per cap país de l'est. De fet, l'any 1.988, el de màxima inversió, la quantitat total d'inversió espanyola en els Països de l'Est va ser de 3.788'267.

L'observació de la resta de països demostra la impossibilitat d'establir un criteri o tendència clara a l'hora de valorar i analitzar les inversions espanyoles en aquests països. En tots ells, algun any s'han produït inversions que han superat els 100 milions (fins i tot els 200 i en el cas de Romania els 500) mentre que d'altres anys les inversions han estat nul·les o pràcticament nul·les.

Les xifres de les que disposem¹⁶ referents al primer semestre de 1.994 semblen confirmar la recuperació de les inversions espanyoles als Països de l'Est iniciada l'any 1.993, malgrat que en aquest any només es van dirigir a dos països, Polònia (5.405'6) i Hongria (402'5). Durant els primers sis mesos de 1.994, Espanya va invertir a l'exterior un total 601.183 milions de pessetes. Si no tenim en compte l'elevada inversió realitzada per Telefónica a Perú (274.683 milions de pessetes), la inversió total ha significat 326.500 milions, dels que 8.221 van anar als països de l'Europa central i orinental (2,52% del total descontat Telefónica), percentatge que no s'havia assolit fins el moment (Màx: 1.988 = 1'56%).

Malgrat això, la recuperació de les inversions a l'est d'Europa no sembla venir motivada per la millor situació político-econòmica d'aquest països, sinó per la recuperació econòmica dels països occidentals.

4.1 Presència espanyola a l'ex-URSS

Fins l'any 1.990, l'URSS va concenterar prop del 90% de les inversions realitzades per empreses espanyoles en països d'economia centralitzada i prop del 70% de les *joint-ventures* dutes a terme

¹⁶ Ministeri d'Economia i Finances

amb països de l'Est. Les inversions en empreses mixtes hispano-soviètiques s'estimava en 13.000 milions de pessetes a mitjans de 1.990.

En aquells moments s'havien creat una vintena de societats mixtes espanyoles a l'ex-URSS i estaven en negociació 18 més. La majoria estaven instal·lades a Moscou o Sant Petersburg, en alguna de les tres repúbliques bàltiques o Ucraïna. D'aquestes 20 societats mixtes en aquella data, només dues eren operatives i havien iniciat el procés de fabricació. Una estava dedicada a la fabricació i venda d'aparells telefònics i l'altra estava dedicada a la construcció de capacitat productiva per la transformació de la ferralla. En el darrer cas, l'aportació del soci espanyol consistia en tecnologia per un valor de 3.700 milions de pessetes.

Bona part dels socis locals eren organismes administratius com sòviets locals o societats que s'ocupaven de la distribució dels medis de producció, si bé també hi havia casos en els que els socis eren empreses industrials (metal·lúrgiques), de serveis (instituts d'investigació) o kolkhozes.

En la majoria d'experiències, els socis locals detentaven més del 50% del capital de la nova firma. L'aportació promig de les empreses espanyoles era inferior al 40% i provenia principalment d'un sol associat. Només en casos excepcionals, varies empreses espanyoles participaven conjuntament en un mateix projecte.

Entre les empreses espanyoles, existia un nombre important de petites i mitjanes empreses, moltes de les quals no estaven ben posicionades en el seu sector d'activitat en el mercat espanyol.

La majoria de les empreses destinaven la producció al mercat interior, però alguns intentaven exportar a d'altres mercats europeus, per tal de generar divises fortes.

Els primers contactes de caràcter financer varen tenir lloc a mitjans dels anys vuitanta, amb la instal·lació de varis bancs espanyols. El Banc Central-Hispano i el Banc Exterior d'Espanya tenen sucursals a Moscou, però realitzen una activitat financera dèbil. Dediquen els seus esforços, fonamentalment a la prestació de serveis a les empreses espanyoles exportadores al mercat rus.

4.2 Presència espanyola a Hongria

Del total de firmes mixtes en funcionament a Hongria, la presència espanyola és molt modesta doncs només el 3% són espanyoles.

Fins el moment, les inversions realitzades han estat protagonitzades per empreses mitjanes i petites. Per sectors, s'ha de destacar el sector serveis i comerç com els més importants, si bé també es troben altres experiències en altres activitats com per

exemple, agroalimentació, acer comú, productes de cultiu, components per electrodomèstics (sobretot compresors per rentadores) i equipaments.

La participació promig espanyola en el capital de les firmes mixtes és del 50%.

D'altra banda, cal resenyar que a Hongria s'ha produït una de les poques adquisicions espanyoles d'empreses de l'est. Industrias Peninsular, cap d'un holding estranger, va adquirir l'any 1.990, el 10% de Balaton Holding (broker creat l'any 1.989 per operar en la Borsa de Budapest) per 20 milions de pessetes.

4.3 Altres

A Polònia, hi ha més de 10 empreses establertes o amb projectes concrets (dues d'elles són catalanes), i d'altres 50-70 empreses han estat en contactes.

A la República Txeca, la presència espanyola és encara molt escassa. Només hi ha unes 10 empreses amb oficina de representació.

IV

RELACIONS ECONÒMIQUES ENTRE CATALUNYA I ELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

1.- IMPACTE PER CATALUNYA DE L'OBERTURA DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

L'economia catalana s'ha caracteritzat tradicionalment pel seu elevat grau d'obertura a l'exterior. Durant els darrers anys, les exportacions han representat entre el 13 i el 15% del PIB català. Aixímateix, el 25% dels intercanvis comercials espanyols amb l'exterior es fan a Catalunya.

Fins al moment, aquesta projecció exterior de l'economia catalana no s'ha manifestat amb igual intensitat amb els Països de l'Est. De fet, les relacions comercials entre Catalunya i els Països de l'Europa Central i Oriental han estat tradicionalment dèbils i deficitàries per Catalunya. En els darrers anys, les importacions catalanes d'aquests països han representat aproximadament el 2% del total de les compres a l'estranger, mentre que les exportacions han significat el 1'36% de les vendes a l'exterior.

Així mateix, el comerç exterior català amb els Països de l'Est manté la seva proporció respecte del conjunt de l'Estat. Concretament, i pel que respecte a les exportacions, la participació de Catalunya és aproximadament del 23%, xifra similar a la participació de les vendes catalanes a l'exterior en el total espanyol.

D'altra banda, Catalunya concentra el 32'82% del total d'inversions directes espanyoles als PECO'S i el major nombre d'experiències empresarials espanyoles amb l'est europeu (especialment acords de *joint-ventures* i de cessió de tecnologia). Aquesta presència, tant pel que fa a sectors econòmics com pel que fa a tipus d'empreses, és molt diversa. Per tipus d'empreses, es poden comptabilitzar un notable nombre d'experiències de petites i mitjanes empreses.

El procés d'obertura i canvi iniciat als Països de l'Europa Central i Oriental ha significat una redefinició d'estratègies empresarials a Occident.

Les repercussions que l'obertura de l'est europeu està tenint sobre el teixit empresarial català són fonamentalment, de tres tipus:

- a) impacte comercial
- b) impacte estratègic en objectius i prioritats (empresarials i institucionals)
- c) impacte com a futurs competidors.

1.1 Impacte comercial

Malgrat la poca importància absoluta i relativa que encara tenen, els intercanvis comercials amb els Països de l'Est han augmentat notablement els últims anys. En aquests intercanvis s'ha manifestat un fort component importador i consegüentment, el saldo comercial deficitari també ha augmentat. La intensificació de les relacions comercials amb aquests països demostra que aquests mercats són centre d'atenció per les empreses, tant des de la perspectiva de venda com de subministrament.

1.2 Impacte estratègic en objectius i prioritats

L'interés de les empreses catalanes pels Països de l'Europa Central i Oriental es va intensificar a mitjans dels anys vuitanta amb motiu dels canvis accelerats que es van produir a partir d'aquell moment. Això s'ha manifestat en una major voluntat per part de les empreses d'accedir a informació d'aquests països i de tenir algun contacte. En definitiva, l'empresa catalana es mostra especialment interessada des de començaments dels anys noranta per aproximar-se als mercats de l'Est. Aquest interès comporta que moltes empreses els incorporin entre els seus objectius, tot i que fins aquell moment no havien rebut especial atenció. Les missions de prospecció i assistència a fires han estat els instruments més utilitzats per introduir-se en els mercats de l'est europeu. Aquest replantejament estratègic de les empreses també s'ha traslladat a les institucions polítiques i econòmiques, que progressivament han situat els Països de l'Est entre els objectius prioritaris de la projecció exterior catalana.

Els esforços institucionals han tingut un paper molt important en fomentar aquest interès, i estan tenint un gran protagonisme en els intents de materialitzar-lo.

En aquest sentit, les missions empresarials de caràcter institucional organitzades per la Generalitat de Catalunya a varis d'aquests països aconseguiren obrir diverses possibilitats d'establir acords de cooperació comercials i d'inversió directa. En el mateix sentit, també cal destacar els viatges d'empreses organitzats per la Fundació Empresa Catalunya i Europa a Polònia i Hongria: en aquest darrer varen participar 25 empreses.

Cal destacar també, les activitats desenvolupades per les diferents entitats públiques i privades, que orienten la seva activitat cap a la promoció exterior de l'empresa catalana (COPCA¹⁷, ICEX, Cambres de Comerç, Associacions sectorials i multisectorials,...).

¹⁷ Veure a l'anex IV les activitats desenvolupades pel COPCA als Països de l'Europa Central i Oriental.

Un elevat nombre d'empreses catalanes ja ha iniciat una acció decidida de presa de posició en els Països de l'Est. Són empreses que ja han superat la fase de prospecció i han iniciat la d'actuació i penetració -no tan sols comercial- en aquests mercats.

Fins el moment, els sectors econòmics catalans que s'han mostrat més actius han estat el tèxtil, el de maquinària tèxtil, el de màquina-eina i el d'utilitatge (sobretot per mitjà de relacions comercials) i els relacionats amb l'agroalimentació (mitjançant acords de *joint-ventures*). També es comptabilitzen experiències en altres activitats com ara la química fina, els transformats plàstics, la fabricació de motocicletes, els adobats de pell, l'equipament elèctric-electrònic, les finances i el turisme.

Les accions empresarials realitzades en aquests mercats han estat bàsicament comercials (exportació-importació i xarxes de distribució).

Entre les noves accions en negociació, s'ha de destacar la tendència a l'establiment de societats mixtes, situant-se a continuació la cessió de tecnologia i l'assistència tècnica. Malgrat això, i després de gairebé 10 anys d'obertura, el nombre de societats mixtes constituïdes per empreses catalanes amb Països de l'Est no supera la desena¹⁸ (incloses les establertes amb la Xina, i que no formen part de l'objecte d'aquest estudi).

Normalment l'aproximació a aquests "nous" mercats s'ha realitzat, en una primera fase, per la via comercial (exportació de productes per avaluar el grau d'acceptació d'aquests mercats), i en una etapa posterior s'ha concretat en acords directes per l'establiment de societats mixtes.

Es tracta principalment d'empreses de dimensió mitjana-gran, fortament arrelades en el mercat interior i amb notable experiència exportadora (algunes d'elles amb més firmes mixtes o d'altres projectes en diversos països), amb la suficient estructura per tirar endavant amb èxit projectes de certa envergadura.

Es concentren principalment en la fabricació de productes de primera necessitat, cas del sector agroalimentari, que concentra la majoria de les societats mixtes catalanes, malgrat també es registren algunes experiències en sectors com ara el de béns d'equipament per a la indústria lleugera o en algunes branques dedicades a productes de consum durable.

La participació de les empreses catalanes en els projectes de *joint-ventures* acostuma a anar acompanyada de cessió de tecnologia i *Know-how*.

¹⁸ Analitzarem els casos més significatius posteriorment.

Els països més atractius per les empreses catalanes han estat l'ex-URSS en un primer moment i Hongria i Polònia posteriorment. Cal destacar els significatius esforços que es fan per aproximar-se a l'economia rusa amb el desig de posicionar-se a llarg termini, o operar a curt termini en sectors prioritaris, on es poden apuntar un encara reduït nombre d'empreses catalanes que ja han arribat a acords de joint-ventures¹⁹.

Les principals empreses que han dut a terme un posicionament clar a través de la signatura d'acords de *joint-ventures* en els Països de l'Europa Central i Oriental són Nutrexpa, Chupa Chups, General de Confiteria, Nutricer, Companyia d'Indústries Agrícoles, Derbi, Jumberca, Tipel i Colomer Munmany, malgrat que en l'actualitat només funcionen les tres primeres.

Altres empreses que han estat en negociacions per l'establiment de més firmes mixtes són Nutrexpa, Derbi, Freixenet²⁰, Codorniu²¹, Gallina Blanca, Fat, Cuètara, Construccions Mecàniques Marés i Indústria Espnayola de Polièster.

¹⁹ També resulten significatius els casos de cessió de tecnologia i assistència tècnica, un dels quals analitzarem posteriorment.

²⁰ A nivell comercial i els dos últims anys, Freixenet ha col·locat en el mercat rus 30.000 caixes de cava -equivalents a uns 125 milions de pessetes- a través del seu representant comercial a Sant Petersburg. Per realitzar aquestes operacions, ha estat necessari arribar a un acord amb el nucli més dur de la màfia que controla monopolísticament la distribució d'alcohol i tabac. Aquestes màfies imposen serveis de seguretat a les empreses i exerceixen el seu domini en el mercat de canvis de divises. Freixenet intenta solucionar els seus problemes a través de no actuar com a distribuïdors directes, sinó a través d'un intermediari i afiançant els enviaments per mitjà del pagament anticipat.

²¹ Codorniu és el protagonista d'uns dels episodis més tràgics de la presència catalana a Rússia. El recent assassinat de quatre vigilants de l'empresa va posar de manifest el tribut que pot arribar a suposar l'exploració d'aquest nou mercat amb creixement exponencial. Malgrat el luctuós fet, Codorniu, que fins el dia d'avui, havia disfrutat d'importants èxits en el mercat rus per mitjà de la seva filial Codimport, s'ha vist obligat a paralitzar en part la seva distribució a causa de les extorsions i xantatge de les empreses de seguretat ruses controlades per clans mafiosos. Com a conseqüència d'això, les dificultats de Codimport han suposat per Codorniu unes pèrdues aproximades a Rússia de més de 1.000 milions de pessetes.

Destacar l'aspecte que no totes les *joint-ventures* acordades i signades estan en funcionament. Només algunes han començat a materialitzar-se en fases pre-operatives o bé han iniciat recentment la producció. Altres firmes mixtes estan a l'espera de rebre algun tipus d'ajut (per exemple crèdits tous FAD) per tirar endavant el projecte o bé en espera de que es compleixin determinats condicionaments, generalment de tipus financer o polític que mantenen aturat el projecte.

1.3 Impacte com a futurs competidors

En una primera fase, i com a conseqüència del procés d'obertura de les economies dels Països de l'Europa Central i Oriental, aquests esdevindran un objectiu per a moltes empreses europees, doncs es tracta de mercats potencials molt interessants. Per tant, a curt termini no es preveu que l'Europa oriental es converteixi en un competidor important per Catalunya sinó que, al contrari, pot esdevenir un client de creixent importància (tant per les seves necessitats, com per les característiques estructurals del teixit econòmic català) i un possible subministrador de determinats productes bàsics.

A mig termini, es preveu que Hongria, Polònia i la República Txeca es dotin d'una estructura econòmica i industrial que pot esdevenir competitiva per determinats sectors a Catalunya. Aquestes transformacions afectaran especialment a sectors tradicionals i madurs, amb una tecnologia de nivell mig-baix, amb un elevat component de mà d'obra, i que ja gaudeixen de certs avantatges en aquests països, els quals es basaran en l'avantatge "preu", que no requereix una atenció especial de temes com la qualitat. En aquest sentit, el cost de producció serà un element important de llur competitivitat. Aquest és el cas del tèxtil (en la seva vessant més bàsica i menys sofisticada), la fabricació de determinats tipus de maquinària mecànica, de maquinària elèctrica (els motors elèctrics ja són, actualment, un 26% més barats que els comunitaris) i de productes metàl·lics.

A nivell general, es considera que a excepció d'aquests sectors, la posició de l'economia catalana no esdevindrà excessivament afectada pel potencial creixement i desenvolupament dels Països de l'Est.

1.4 Impacte en les companyies transnacionals amb implantació a Catalunya

La potencial competència que els Països de l'Europa Central i Oriental poden exercir sobre Catalunya, es pot manifestar a través de que les companyies transnacionals amb implantació a Catalunya poden decidir traslladar les seves plantes de producció, o obrir les noves factories en els Països de l'Est, que garanteixin una situació política, econòmica i social estable per beneficiar-se dels seus menors costos de producció. Catalunya ha estat tradicionalment escollida per les companyies transnacionals com a plataforma d'introducció i abastament dels mercats occidentals i en particular, comunitaris (cas de les transnacionals japoneses i nord-americanes). Per la seva situació geogràfica, pel seu baix nivell de costos de producció i pel seu relativament bon nivell tècnic i de qualificació professional, els Països de l'Europa Central i Oriental (i en especial la República Txeca, Hongria i Polònia) poden passar a assumir aquesta funció en els propers anys²².

En el cas d'empreses multinacionals amb instal·lacions a Catalunya cal tenir present, a més dels mercats potencials que representen els PECO's, altres condicionaments a l'hora d'abordar el previsible impacte que poden tenir els canvis a l'Est. Aquests condicionaments poden sintetitzar en dos:

- La dependència respecte de la "casa matriu", el caràcter d'aquesta i la seva posició productiva, tecnològica i comercial a Europa.

La consideració que pugui fer-se d'una transnacional americana o japonesa és molt diferent de la que pugui fer-se d'una alemanya, per proximitat geogràfica, coneixement del mercat, relacions comercials, coneixements de la realitat socio-cultural...

Els grups alemanys possiblement estiguin més imbricats en els canvis de l'Est que les altres empreses.

També cal considerar la situació i el grau de dependència de la instal·lació catalana respecte la "casa matriu", i el tipus d'activitat que desenvolupa. No és el mateix que es dediqui al muntatge de peces, que bé constitueixi una divisió dintre de la multinacional amb vida pròpia. Per últim, s'ha de considerar quina

²² Clar és l'exemple de *Wolkswagen*, que en els últims temps ha insinuat en algunes ocasions la possibilitat de reduir inversions en les seves plantes d'Espanya (tant de la pròpia *Wolkswagen* com de la seva filial espanyola, *Seat*) per potenciar les inversions en la seva filial txeca, *Skoda*.

és la posició de la transnacional a Europa, ja que pot ocórrer que l'única implantació europea sigui la de Catalunya (cas d'alguns grups japonesos) o que, per contra, estigui implantada en diversos països (alguns d'ells més pròxims a l'Est).

- Entitat de les inversions que caldria fer per traslladar o bé crear la implantació en un país de l'Est.

L'activitat que desenvolupi la instal·lació catalana, la possibilitat de que aquesta activitat pugui traslladar-se fàcilment, i el fet de que els productes finals siguin fàcils i barats de transportar, són també aspectes a tenir en compte. No és el mateix desenvolupar un projecte d'escassa inversió que un que requereix una forta inversió, un nivell tecnològic important, una qualificació laboral elevada i un suport infraestructural continuat (transport, aprovisionament,...)

Aquests condicionants fan pensar que l'impacte dels canvis a l'Est sobre les transnacionals implantades a Catalunya serà reduït a curt termini, però més significatiu a mig i llarg termini donat que moltes tenen d'elles tenen per objectiu abastir mercats comunitaris (cas de les transnacionals japoneses) a partir de la presència a Catalunya. Això és previsible que continuï seguint així en el futur més proper, però és menys previsible a llarg termini, sobretot si els Països de l'Est (fonamentalment Hongria, Polònia i la República Txeca) segueixen el seu procés d'apropament a la Unió Europea.

Per tant els impactes a llarg termini podrien ser del següent tipus:

- En alguns casos, les plantes instal·lades a Catalunya continuaran abastint els mercats comunitaris i les inversions realitzades per les "cases matrius" a l'Est tindran com objectiu abastir únicament aquells mercats.

- en d'altres casos, es pot produir l'exportació dels productes elaborats per la planta situada a Catalunya.

- Un tercer impacte és que es pot donar un augment de la capacitat productiva de les plantes implantades a Catalunya per tal d'abastir a l'Est.

- Finalment, algunes multinacionals implantades a Catalunya poden abandonar aquesta presència i traslladar les seves inversions als PECO's.

Per acabar aquest apartat, una darrera consideració: un terç de les inversions estrangeres realitzades a casa nostra corresponen a empreses ja establertes i aquestes no és previsible, a excepció d'alguns casos, que desmantelin les seves plantes per traslladar-se a l'Est, al menys a curt termini. Per tant, només una part de les

inversions que normalment es dediquen a Catalunya poden veure's afectades per l'obertura de l'Est.

1.5 Perspectiva temporal

Si es consideren les possibilitats de l'economia catalana des d'una perspectiva temporal, cal establir dos nivells bàsics:

- Curt-mig termini: En aquesta fase les millors oportunitats es presenten en aquells sectors dedicats a la producció de bens bàsics i/o englobats en les prioritats econòmiques dels programes governamentals. En alguns casos es tracta de productes madurs i de gran consum (per exemple, determinats productes agroalimentaris) i, en altres casos, de bens d'inversió (cas de la maquinària mecànica i els equípaments productius en general).

- Llarg termini: Si la fase inicial de reformes és superada amb èxit, els Països de l'Europa Central i Oriental hauran assolit un nivell de desenvolupament econòmic i tecnològic que els farà receptius a productes més sofisticats i de major valor afegit. En aquest moment es preveu la penetració de nous productes de major component tecnològic (software informàtic per exemple) i l'extensió a nous segments dels sectors que han penetrat en el curt termini (per exemple, productes alimentaris de qualitat, cava...).

Per sectors econòmics, els que majors oportunitats tenen davant l'obertura dels Països de l'Est es poden agrupar en quatre grups:

- Sectors finals (pel consum). La perspectiva d'accés per a aquestes activitats és el curt-mig termini i l'estratègia es basarà tant en l'exportació com en la implantació directa (especialment per mitjà d'acords de *joint-ventures*). Això afectarà previsiblement a les mitjanes i grans empreses catalanes que operen en el mercat mundial, sense descartar la presència de grups multinacionals amb presència a Catalunya. Algunes d'aquestes activitats són la fabricació de productes alimentaris de gran consum i determinats aparells elèctrics (per exemple, petits electrodomèstics).

A més llarg termini, és factible la penetració d'altres activitats, com la perfumèria i la cosmètica, el tèxtil d'alta qualitat i l'extensió dels sectors ja presents en el curt i mig termini amb productes d'un valor afegit més elevat (cas de la indústria alimentària de qualitat i dels aparells electrònics).

- Sectors intermitjos vinculats a la indústria lleugera i a les infraestructures. En aquestes activitats hi ha una major presència de les PIMES i la previsible estratègia passa per la cessió i la venda de tecnologia i eventualment, l'establiment d'acords de cooperació. Alguns d'aquests sectors amb possibilitats a curt i mig termini són els adobats de pell i la fabricació de materials de construcció (productes i estructures plàstiques per exemple). En

una fase posterior, és previsible la introducció d'activitats més complexes i de més valor afegit, com la química fina i la biotecnologia.

- Sectors d'equipament vinculats a la indústria lleugera i a les infraestructures, de nivell tecnològic mig-avançat.

L'estratègia a curt-mig termini passa per la venda de productes, la cessió-venda de tecnologia i l'establiment d'acords de cooperació (per exemple, en formació i servei postvenda) i la implantació directa a més llarg termini. Es tracta d'empreses mitjanes i que ja gaudeixen d'una presència important en els mercats exteriors. Aquest és el cas dels equipaments pel sector agroalimentari (per exemple, la refrigeració i la maquinària per a l'envasament i l'embalatge), de la maquinària tèxtil (especialment en el gènere de punt), de la maquinària pel plàstic, de les màquines-eina, de l'aparellatge elèctric-electrònic i d'instrumentació i de les instal·lacions pel tractament del medi ambient i la millora de l'eficiència energètica.

- Sector serveis, per mitjà d'estratègies basades principalment en la cessió-venda de tecnologia i *know-how* a través d'acords de cooperació que ja es poden materialitzar en el curt-mig termini. En determinats casos també és possible dur a terme una implantació directa. Cal referir-se especialment a activitats com:

* les infraestructures turístiques, i en particular l'hosteleria, segment en el que té prioritat la inversió directa.

* els serveis a les empreses (per exemple, en els àmbits organitzatius i de gestió).

1.6 Tipus d'empreses

Les empreses que gaudeixen de més oportunitats enfront els canvis en els Països de l'Europa Central i Oriental són aquelles que han basat la seva expansió en una projecció exterior. Algunes d'aquestes empreses ja han començat a penetrar en aquells mercats.

Com ja hem dit, es tracta fonamentalment, d'empreses de dimensió mitjana i gran, fabricants de productes finals pel consum (alimentació, per exemple).

Els mecanismes de penetració, després d'una primera fase de comercialització de producte, es basen en la cessió de tecnologia i la implantació directa (els acords de cooperació productiva i, sobretot, la constitució de firmes mixtes, ofereixen grans possibilitats).

Fins la moment, el nombre d'empreses de reduïda dimensió amb experiència als Països de l'Est és bastant limitat, al no disposar,

en general, dels mitjans per introduir-se en aquells mercats. Tanmateix, la tradicional vocació exportadora de les petites empreses catalanes s'ha traduït ja en una certa presència en aquells països.

En general, però, les possibilitats de les PIMES catalanes s'observen en el mig termini, bé que la introducció efectiva requereix un cert temps de preparació. En aquest àmbit, els objectius prioritaris són els següents:

- fomentar les associacions entre PIMES (per exemple, mitjançant consorcis) per dur a terme projectes de certa envergadura (representació comuna, inversió, societat mixta...).
- aprofitar les vinculacions amb altres empreses de més dimensió i en millor posició per introduir-se en aquells mercats (per exemple, les empreses de subcontractació respecte dels grups multinacionals).
- participar directament en el teixit de PIMES que s'està creant a causa del procés de privatitzacions i de dinamització empresarial d'aquests països.

2.- ADEQUACIÓ DE L'ESTRUCTURA PRODUCTIVA I TECNOLÒGICA CATALANA A LES NECESSITATS DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

L'obertura dels Països de l'Est ha significat per les empreses occidentals múltiples oportunitats i interessants possibilitats, que difereixen segons països i sectors d'activitat. D'altra banda, les empreses occidentals també han d'avaluar les oportunitats en funció de la seva pròpia estructura productiva i tecnològica i adequar-la a les necessitats que es generen en els Països de l'Est.

En aquest context, Catalunya gaudeix d'unes avantatges i desavantatges en relació amb altres economies occidentals. En general, l'economia catalana encaixa bastant bé en les prioritats d'aquests països. Catalunya té un teixit empresarial molt diversificat, bé que amb un predomini de la indústria lleugera i amb un nivell tecnològic de tipus mig-avançat²³.

D'altra banda, el predomini de les PIMES dins de la indústria catalana és un altre aspecte a considerar tota vegada que, si bé és cert que manquen de la capacitat de generar recursos de les grans companyies per fer front a projectes de certa envergadura, la seva dimensió els atorga uns avantatges en quant a flexibilitat i

²³ Recordem que, l'estructura econòmica d'aquests països es caracteritza per uns trets oposats als de Catalunya i un predomini de les activitats pesades i de baix valor afegit.

rapidesa per adaptar-se als canvis del mercat. A més, les empreses autòctones poden desenvolupar una estratègia pròpia, sense els condicionaments que imposa l'estratègia global dels grups multinacionals.

2.1 Sectors econòmics de Catalunya amb millors perspectives

Les oportunitats de l'economia catalana davant dels canvis en els Països de l'Europa Central i Oriental s'han de considerar a partir de la diversa situació de l'estructura econòmica de cada un dels països i de les seves diferents prioritats econòmiques i activitats d'interès.

En primer lloc, alguns dels trets més rellevants d'aquests països són:

- **problemes estructurals:** finançament i endeutament, convertibilitat de la moneda, presència burocràtica, greus problemes de telecomunicacions i infraestructures i un teixit empresarial privat encara molt incipient.

- **sector agrari** escassament desenvolupat amb un nivell de producció important però mancat d'inputs agraris (principalment primeres matèries i béns intermedis), de coneixements i tècniques agràries, d'equipaments agraris i de transformació-manipulació de productes (processament, conservació,...), de medis de transport i distribució al mercat (recipients, congelació,...).

- **sector industrial** caracteritzat per obsolescència generalitzada dels mitjans de producció (nivell tecnològic baix a nivell d'equips i processos), especialització en sectors de la indústria pesada, carència d'activitats i productes de la indústria lleugera, mancança de subministraments, components i recanvis, escàs pes del sector privat i elevada presència del sector estatal, caracteritzat

per la gran empresa, en general sobredimensionada, moltes de les quals són ineficients i poc rendibles (han estat excessivament protegides i subvencionades per l'Estat), déficits estructurals en quant a competitivitat dels productes, adequació de la demanda, qualitat,...

- **sector serveis** caracteritzat per una forta concentració en les activitats de caire social i déficit en la resta (per exemple, manquen tots els serveis associats a l'empresa: financer, assegurances, assessorament jurídic-empresarial...). Aquest sector està deficientment equipat i té un nivell tecnològic baix.

En segon lloc, cal considerar l'estructura econòmica-industrial i comercial de Catalunya i les seves potencialitats.

En síntesi, es tracta d'un teixit empresarial constituït per petites i mitjanes empreses, amb presència important de les empreses autòctones en els sectors intermedis (amb un desenvolupament tecnològic competitiu) i en alguns sectors finals. La presència multinacional és important en les activitats lligades a sectors bàsics (com per exemple indústria química) i productes de gran consum.

Les possibilitats per cada sector econòmic difereixen. Mentre que per unes activitats serà més idoni el recurs a les tradicionals relacions comercials (per exemple, a través de representacions), per altres serà la cessió de tecnologia en sentit ampli (*know-how*, formació,...) i per altres la implantació directa a través, per exemple, d'un acord de *joint-venture*.

Aquesta última possibilitat sembla recomanable en els sectors de l'agroalimentació i alguns béns de consum, i també en el suport a activitats de venda de béns d'equipament (com servei post-venda).

Pel que fa a la plasmació en el temps de les possibilitats, algunes activitats inviàbles a curt termini poden ser viables a llarg termini (cas de la confecció de moda o béns de consum cars com el cava).

Per altra banda, un mateix sector econòmic pot tenir unes possibilitats a curt termini diferents de les que pot tenir a llarg termini (en quant a activitat, producte,... i en quant a estratègia i mètode de materialització de la introducció). Per exemple, en el cas de la dolceria o de la química fina per ramaderia es pensa en productes de poc valor afegit a curt termini, per passar a productes més sofisticats i de major valor afegit a llarg termini. En el cas de determinats béns d'equipament, a curt termini l'estratègia seria la venda i el suport a la mateixa, mitjançant acords, per anar posicionant-se i arribar a firmes mixtes o acords de producció i tecnologia a llarg termini.

Tenint en compte la variable temps, a curt-mig termini els sectors econòmics amb més possibilitats seran aquells dedicats a la producció de béns bàsics i/o englobats dintre de les prioritats econòmiques governamentals: béns de consum agroalimentaris, béns de consum duraders (petits electrodomèstics i plàstics, per exemple), i béns d'equipament per a la indústria lleugera orientada cap el consum²⁴ i per infraestructures.

²⁴ Sectors de desenvolupament mig, de fàcil assimilació, on els requeriments en forma de capital no siguin excessius, i intensius en mà d'obra (mitjanament qualificada).

En altres casos es tractarà de productes madurs en mercats occidentals (com per exemple, determinats productes alimentaris). Es tractaria doncs, d'una estratègia basada en l'allargament del cicle de vida del producte.

A llarg termini, i suposant que la fase inicial dels processos de reforma s'haurà superat, els PECO's gaudiran d'un nivell de desenvolupament econòmic i tecnològic notable que els farà receptius a productes més sofisticats, més cars, de major valor afegit, de cert luxe i típics de societats "desenvolupades". Serà el moment de l'entrada de nous sectors i productes amb les característiques mencionades i, en definitiva, sectors i productes associats a uns nivells econòmics i tecnològics més elevats²⁵.

També seria en aquest moment en que es consolidarien els sectors i productes que havien penetrat en el curt termini, fonamentalment amb la sofisticació dels seus productes. Per exemple, en el cas de la dolceria, a curt termini hi ha oportunitats per les barres de xocolata tradicionals (producte madur i en decliu a Occident), però a més llarg termini cal pensar en la dolceria sofisticada.

A nivell d'inversió directa, aquells sectors de l'economia catalana que tenen més oportunitats front l'obertura dels Països de l'Est són, fonamentalment:

- **Sectors finals (principalment pel consum).** La perspectiva temporal d'accés i posicionament per aquestes activitats és el curt-mig termini, i l'estratègia ha d'orientar-se en la busqueda d'un soci local adequat amb el que establir un acord de *joint-venture*. Es tractarà principalment d'empreses catalanes mitjanes i grans, amb estratègia mundial i experiència exportadora. tot i que tampoc són descartables aquelles factories catalanes de grups.

Alguns d'aquests sectors econòmics són el de productes alimentaris de gran consum, el d'aparells elèctrics-electrònics (per exemple, petits electrodomèstics), transformats plàstics (per exemple, d'envasat i embalatge) i productes metàl·lics (peces per la indústria siderúrgica i metal·lúrgica).

A més llarg termini, és possible la penetració de sectors com el cava, perfumeria i cosmètica, moda, suro,... malgrat ja han de

²⁵ Es tractaria de productes com el cava, la moda en tèxtil i confecció o el software informàtic.

pensar en anar posicionant-se en l'actualitat²⁶, i l'extensió dels sectors de curt termini mitjançant productes més complexes i de major valor afegit (cas, per exemple, de l'agroalimentació).

- En el cas dels **sectors intermedis lligats a la indústria lleugera i a les infraestructures**, el més adequat seria la venda de productes, la cessió de tecnologia i, eventualment, acords de cooperació. Es tractarà, bàsicament, de grans empreses catalanes, algunes de petites i mitjanes, i plantes de grups multinacionals. Alguns d'aquests sectors econòmics amb possibilitats a curt i mig termini són el de la química fina (farmacèutica o alimentària-

ramadera), el de l'agroalimentació (biotecnologia, agroindústria, tècniques agràries, escorxadors i magatzematges), materials de construcció etc.

A més llarg termini és possible l'extensió d'aquests sectors a àmbits més complexes i de major valor afegit, com és el cas de la química fina, l'agroalimentària (transformació, envasat i embalatge, etiquetatge, refrigeració,...), el tèxtil (màquines de punt i d'acabats per exemple), medi ambient (tractament de residus industrials, aigua, gas,..., reciclatge), elèctric-electrònic i informàtic (equipament d'oficina, automatització de processos productius o equips robotitzats), energia (generadors elèctrics o equips d'estalvi d'energia), etc.

- **Sector serveis**, a través d'estratègies basades en la cessió i venda de tecnologia i *know-how* a través d'acords de curt, mig i llarg termini. En alguns casos, és possible realitzar inversions i dur a terme una implantació directa. En aquest cas, destaquen les possibilitats en dos sectors, el de les infraestructures turístiques i el dels serveis a les empreses (principalment formació mitjançant acords de cooperació).

2.2 Tipus d'empreses catalanes amb possibilitats als PECO's

Les empreses catalanes que comptaran amb més opcions són aquelles que tenen experiència i presència a l'exterior i/o estratègia mundial, algunes de les quals estan lleugerament posicionades -o han tingut ja alguna experiència- en aquells mercats. En principi, es tractarà d'empreses de dimensió mitjana i gran, lligades

²⁶ Freixenet va enviar durant la tercera setmana d'enguany la seva primera partida de cava a la República de Kashastán, al centre d'Àsia, continuant amb la seva política d'expansió per les nacions de l'antiga Unió Soviètica. Entre els plans immediats de la bodega està tornar a recuperar quota de mercat a Polònia.

especialment a sectors i productes finals pel consum, com per exemple alimentació de gran consum i petits electrodomèstics.

També es pot pensar en sectors intermedis (com la química fina) o d'equipament (cas del medi ambient o de l'energia). Les possibilitats per aquestes empreses poden materialitzar-se ja a curt termini. Els mecanismes de penetració més adequats es centren en la venda de producte, la cessió-venda de tecnologia i la implantació directa (acords i sobretot, firmes mixtes).

Les petites empreses amb experiència a l'exterior són escasses i els seus medis estructurals acostumen a ser insuficients, però en qualsevol cas les oportunitats hi són bàsicament, en sectors com el de béns d'equipament (tèxtil, plàstic, metalls, adobats) i intermedis (material de construcció o determinats àmbits del sector agroalimentari).

Les possibilitats de les pimes catalanes es poden materialitzar a mig termini. Cal però un posicionament i una aproximació ja en l'actualitat a través de la venda de productes i cessió i venda de tecnologia. A més llarg termini, i malgrat les dificultats que per una pime pot tenir, una altra estratègia a tenir en compte és l'implantació directa productiva a través de la cooperació amb empreses complementàries de Catalunya.

De fet, les possibilitats de les pimes venen motivades per l'interès i receptibilitat que mostren els PECO's envers d'elles, de tal manera que la cooperació amb pimes occidentals (de tecnologies intermèdies i avançades) forma part de les prioritats econòmiques a tots els Països de l'Est.

D'aquestes, destacaran sobretot aquelles empreses amb possibilitats potencials, amb experiència exportadora i amb l'objectiu clar d'expansió a l'exterior, i concretament a l'Est.

Cal diferenciar entre mitjanes i petites empreses. Les primeres, pel seu caràcter, dimensió i estructura, poseeixen possibilitats a través de qualsevol tipus d'estratègia (exportació, inversió, cessió de tecnologia,...). Per contra, les petites estan limitades per la seva estructura (financera, humana, tècnica, de medis...) i per la seva perspectiva temporal a l'hora de realitzar les operacions (bàsicament actuen a curt termini). Les oportunitats d'aquest tipus d'empreses es materialitzen per la via tradicional de les relacions comercials, i eventualment mitjançant acords en productes (bàsicament equipament i intermedis), processos, tecnologia i *know-how*.

D'altra banda, es farà imprescindible el recurs a canals intermedis de recolzament d'operacions (oficines comuns, cooperació i associació, missions conjuntes, programes governamentals,...). Aquestes empreses requereixen un major recolçament per part de l'administració²⁷.

3.- EMPRESES CATALANES AMB EXPERIÈNCIES A L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL: ANÀLISI DELS CASOS MES SIGNIFICATIUS²⁸

En aquest apartat s'analitza l'experiència de diverses empreses catalanes pel que fa al seu posicionament en Països de l'Est. La primera d'elles es tracta d'una empresa amb inversió directa a Polònia en un projecte 100% capital de l'empresa catalana. La segona, es tracta d'una empresa que ha establert una societat de capital mixte amb una empresa local russa. La tercera, per contra, és una empresa que es dedica a la venda i montatges de línees de producció *claus en mà* a les repúbliques de la CEI²⁹.

Per contra, la resta d'experiències corresponen a projectes d'empreses catalanes en els Països de l'Europa Central i Oriental, però que no han reeixit i que no han arribat a estar mai en funcionament o hi han renunciat després d'iniciar les activitats.

3.1 NUTREXPA S.A.

L'empresa Nutrexpa va ser creada l'any 1.946 i es dedica a la producció i comercialització de productes alimentaris de gran consum.

En la seva estructura accionarial no hi ha participació estrangera.

²⁷ En l'Anex V s'estudia, per aprofundir en aquest aspecte, els programes comunitaris que existeixen al respecte.

²⁸ Tenim constància, a través de diferents institucions, que l'empresa catalana GENERAL DE CONFITERIA té una important inversió a Polònia. Malgrat haver intentat parlar amb els directius d'aquesta empresa, cap d'ells ha estat disposat a col·laborar amb aquest treball, argumentant que no els hi era permès per la política de l'empresa.

²⁹ Comunitat d'Estats Independents que agrupa a les repúbliques de l'ex-URSS, excepte Estònia, Letònia, Lituània i Geòrgia.

Nutrexpa és un dels principals grups empresarials catalans. Té una facturació propera als 40.000 milions de pessetes, un 10% de les quals corresponen a les exportacions.

Del total d'exportacions, aproximadament un 3% es dirigeixen als Països de l'Europa Central i Oriental.

Sense considerar els Països de l'Est, tenen plantes de producció a Mèxic, Xile, Ecuador, Brasil, Puerto Rico i Xina. Aixímateix, tenien fàbriques a Nigèria i Portugal, que van tancar.

L'estratègia d'introducció de Nutrexpa seguida en els diferents països en els que està present consisteix en, una primera fase de realització d'un estudi de mercat i fixació de prioritats. A continuació s'obra una delegació comercial per donar a conèixer els seus productes a través de la publicitat. Si el projecte es consolida en l'aspecte comercial i s'assoleix un determinat nivell de vendes s'analitza, a través d'un estudi de viabilitat econòmica, el projecte d'inversió i es decideix sobre si es produeix o no en aquell país i sobre la forma de fer-ho.

La sortida a l'exterior per part de Nutrexpa respon a la necessitat de fer-ho per esgotament del mercat nacional. La quota de mercat del seu producte principal, *Cola-Cao*, és del 65% i és líder en la seva branca.

Altres factors a l'hora de decidir la sortida a l'exterior han estat diversificar riscos i explotar mercats verges. Durant els anys 60 i 70, quan Espanya començava a deixar de ser un país tancat, varen decidir provar l'experiència de Sudamèrica. Anys més tard varen ser els països mediterranis els objectius de les seves vendes i inversions. A finals de la dècada dels vuitanta, el procés d'obertura dels PECO'S els va fer pensar que serien mercats molt interessants donat que eren verges i poc explotats.

Valoren molt positivament la seva presència a l'exterior i el fet que els seus productes es venguin en 70 països. Aquesta vocació cap a l'exterior afecta positivament al personal de *management* que incorpora una visió més global i mundial als seus plantejaments.

El grup Nutrexpa produeix 50 famílies de productes, 7 de les quals les exporten als PECO'S. El projecte de produir a Polònia consisteix en fabricar primerament el producte *Cola-Cao*.

Tanmateix però, l'únic que han fet és seguir la mateixa estratègia que els seus més directes competidors, Nestle i BSN principalment, els quals varen juntar les seves forces i han pasat a actuar conjuntament en els Països de l'Est. El grup Nestlé-BSN, actualment té fàbriques a Hongria, Polònia i la República Txeca.

A Txèquia, Nestlé i BSN, varen comprar empreses locals que ja funcionaven anteriorment i que pertanyien a l'Estat. Suchard va comprar, igualment, una fàbrica a Eslovàquia. Pepsico i Catbury varen comprar dues empreses a Polònia. Per contra, Nutrexpa, no ha comprat, en cap cas, fàbriques en funcionament sinó que la que té a Polònia l'ha montat, completament, de nou en nou.

De fet, els directius de Nutrexpa expliquen que les dues grans multinacionals abans mencionades, han entrat en els mercats d'aquests països amb molta contundència, adquirint conjuntament, el 90% del sector de la confiteria i el 90% del sector de la xocolata. Això dificulta enormement competir amb elles a nivell comercial, sense produir. A partir d'aquest fet és quan Nutrexpa es planteja començar a produir en aquests països i abandonar l'estratègia exclusivament comercial. L'avantatge de Nutrexpa és que hi varen entrar comercialment abans que els seus competidors.

En l'estratègia dels grups multinacionals s'oblida temporalment l'aspecte de la rendabilitat i només interessa el "mercat" i ser líders en ells. Posteriorment, i via preus, intenten recuperar les pèrdues i introdueixen, de vell nou, el concepte de rendabilitat.

Per contra, Nutrexpa no pot assumir aquesta estratègia de comprar les empreses locals en funcionament i ha de basar la seva competència en qualitat de producte i de distribució.

Actualment, Nutrexpa realitza publicitat per televisió en tots els països de la zona.

L'estratègia general de l'empresa, quan es planteja realitzar una inversió directa a l'exterior és fer-ho amb un 100% de capital de l'empresa catalana. Malgrat haver seguit aquest principi en el cas de Polònia, és possible que en els altres països es plantejin buscar socis locals donades les avantatges que existeixen en el cas d'establir-se com a societat de capital mixte.

Als Països de l'Europa Central i Oriental, Nutrexpa ha mantingut negociacions amb Polònia, Hongria, l'ex-Txecoslovàquia, l'ex-URSS i Romania.

D'aquestes negociacions han cristallitzat els següents resultats³⁰.

³⁰ A Xina, l'empresa va inaugurar una factoria, en la forma de *joint-venture*, durant el primer trimestre de 1.990. Aquest projecte va trigar en concretar-se cinc anys (més de tres de negociació i el reste en instal·lació). Consisteix en un acord amb el govern xinès pel que es crea *Tian-Gin / Nutrexpa Food Company*, que es dedica a la fabricació de *Cola-Cao*. L'aportació inicial de cada un dels socis va ser de l'2 milions de dòlars. Nutrexpa participa amb maquinària i el soci xinès amb terrenys i instal·lacions. La

EX-URSS

El primer intent d'entrar en el mercat soviètic es va fer l'any 1.988. Nutrexpa va concursar en un projecte d'establir una *joint-venture* i instal·lar una fàbrica destinada a produir 10.000 tones l'any d'aliments infantils, i en la que havien de participar a través l'aportació de maquinària i tecnologia. Al no presentar atractius es va abandonar el projecte el juliol de 1.990.

També es va analitzar la possibilitat de construir una firma mixta per investigar productes alimentaris amb primeres matèries soviètiques com a primer pas per dur a terme algun projecte d'envergadura, però l'escàs interès de la part soviètica el va fer inviable. Els problemes d'accés a primeres matèries resulten fonamentals per desestimar la realització de projectes a l'ex-URSS. S'ha negociat, amb l'Ajuntament de Sant Petersburg, la comercialització de productes infantils com a pas previ per establir fàbriques pròpies que l'empresa entregaria "clau en mà", semblant a la que ja existeix a la Xina.

D'altres accions a l'ex-Unió Soviètica han estat:

- "Stand" amb tres persones en una fira agrària alimentària
- Nutrexpa ha fet exportacions pilots de diversos productes per tal de prospeccionar el mercat a través de les tendes internacionals en divises (amb objectius publicitaris).

La demanda de productes de Nutrexpa és important, especialment a partir de la participació en la fira. Es centra, per ordre, en aliments infantils, productes càrnics, caramels i *Cola-Cao*, però no s'ha aprofundit massa en el tema per problemes financers i de primeres matèries. Nutrexpa es manté disposada i oberta a qualsevol iniciativa relacionada amb Rússia.

capacitat inicial de producció va ser de 2 milions de kilograms anyals que han augmentat fins els 4 milions. Hi ha previst estendre's amb acords d'aquest tipus a altres regions de la Xina.

Malgrat aquesta predisposició, els directius de Nutrexpa manifesten determinades reserves cap aquest país. L'existència de màfies, en especial en la comercialització de productes de consum, questionen fins i tot la possibilitat de mantenir relacions comercials estables³¹. S'ha aturat ja en diverses ocasions la proposta d'obrir una oficina comercial a Moscou.

Altres factors que han aturat qualsevol projecte a Rússia han estat l'existència d'un quadre polític inestable i un quadre jurídic canviant i poc clar.

Polònia

Els contactes amb aquest mercat van començar a principis de l'any 1.990. A la fira alimentària van iniciar contactes amb una empresa polonesa (Interprego) que van acabar amb un acord de comercialització. El mes d'agost del mateix any van enviar el primer carregament de productes i el setembre van començar a fer publicitat per televisió. Actualment la demanda de Cola-Cao supera l'oferta.

També van participar amb un "stand" a la fira alimentària de Poznan, necessari per tot aquell que vulgui introduir-se en el mercat alimentari.

Actualment existeix una oficina comercial on hi treballen 15 persones, la totalitat de les quals són del propi país. Nutrexpa ha valorat positivament l'estabilitat i concepció del marc jurídic existent a Polònia, fonamentalment el referent a inversions exteriors.

³¹ Es freqüent el pagament d'importants quantitats de diners a les màfies locals per tal de protegir instal·lacions i empleats i per distribuir els seus productes. Aquest *sobreanzenel* significa, sovint, un 150% sobre el preu mig dels productes fabricats a Catalunya. Les màfies ruses estan constuint una trama que els hi permeti rebre un tribut de les estructures comercials i obviar, d'aquesta manera, un Estat incapaç d'afrontar el problema. En els darrers temps han proliferat societats mafioses formades per antics agents del KGB, que subministren protectors per 300 dòlars la mes. L'inscripció registral d'empreses estrangeres -sense la qual qualsevol exportador europeu ha de pagar a l'aduana una taxa del 35% sobre el valor de l'establiment és un altre factor dominat per les màfies. Per solucionar-lo, les empreses exportadores contracten els serveis de bufets que destinen a soborns de funcionaris tres quartes parts dels seus honoraris.

Nutrexpa ha acabat, recentment³², de construir una planta de producció a Polònia per fabricar-hi el producte *Cola-Cao*. L'empresa ha renunciat a la possibilitat de comprar una empresa local en funcionament tal i com han fet els seus grans competidors Nestlé i BSN, donada la seva petita dimensió en comparació a aquests dos grans grups multinacionals.

L'objectiu, un cop es produexi a Polònia, és organitzar desde Polònia la seva política d'expansió de vendes cap els Països de l'Est d'Europa com Romania, Ucraïna, Rússia, Hongria, Bulgària, Txèquia i Eslovàquia. Concretament, produir a Polònia els hi suposarà estalviar-se el cost del transport entre Barcelona i Polònia.

Els estudis de mercat realitzats per Nutrexpa senyalen que el consum de cacau en aquests països està encara lluny dels nivells occidentals. Això els indica que tenen molt marge comercial per augmentar el consum de cacau.

De fet, l'empresa a través del seu producte principal, el "*Cola-Cao*", que està present al mercat polonès desde fa quatre anys, espera aconseguir uns beneficis superiors als 8 milions de dòlars (uns mil milions de pessetes) al finalitzar el present exercici.

La fàbrica de Polònia produirà anualment dos milions de kilograms de xocolata en pols com aditiu de la llet, una quantitat que tenen intenció de duplicar a curt termini.

La instal·lació ocupa una superfície de 1.600 metres quadrats i el procés de producció està totalment automatitzat.

A la vista de l'augment de les vendes de *Cola-Cao* a Polònia, que aquest any es preveu arribin als 4'4 milions de dòlars, s'ha previst un augment de la producció del 36 per cent pel proper any. En la resta de Països de l'Est, l'empresa preveu un volum de vendes de 3'8 milions de dòlars per 1.994, amb un increment del 22% per 1.995.

Els directius de l'empresa afirmen que l'elecció de Polònia com a trampolí cap a l'Est, perquè aquest país ha demostrat una major celeritat i agresivitat en el procés de transformació cap a l'economia de mercat i el capitalisme.

L'empresa ara inaugurada està situada a la localitat de Stare Babice, a uns 10 kilòmetres de Varsòvia. La inversió puja uns 4'2 milions de dòlars (aprop dels 540 milions de pessetes). Les expectatives de l'empresa són augmentar les seves vendes a Europa fins els 1.056 milions de pessetes.

³² La planta de producció ha estat inaugurada, precisament, el dissabte quinze d'octubre de 1.994.

Hongria, Txèquia i Eslovàquia

Nutrexpa ha estat buscant empreses en aquests països per iniciar una comercialització de productes (sobretot de *Cola Cao*), amb l'idea d'exportar-los desde Catalunya o bé Polònia. No es descarta la possibilitat d'establir futures *joint-ventures*. A Praga actualment tenen oberta una oficina comercial amb 4 persones treballant. La República Txeca és, per Nutrexpa, l'altre país que gaudeix d'un marc jurídic estable i atractiu per les inversions espanyoles. De fet, fa uns tres anys, Nutrexpa també va estudiar la possibilitat d'establir-se industrialment a l'ex-Txecoslovàquia, projecte que es va aturar al decidir-se la divisió del país. Per altra banda però, afirmen que comercialment la divisió no els va afectar, doncs ambdues repúbliques varen assumir la normativa existent. L'únic que Nutrexpa va haver de fer va ser registrar la seva marca en ambdós països per separat.

Com anècdota, es pot explicar que fa algun temps Nutrexpa va haver d'entrar en un conflicte legal en aquesta república donat que va apareixer en el mercat un producte amb el mateix envàs i color que el producte *Cola-Cao*. Nutrexpa va denunciar el cas i va guanyar el conflicte jurídic.

Romania i Bulgària

Per Nutrexpa tenen una problemàtica político-social massa forta i no té la intenció, per ara, d'introduir-se per no ser interessants i no tenir capacitat de compra.

3.2 S.A. CHUPA CHUPS

L'empresa Chupa Chups va ser creada l'any 1.940 i es dedica a la fabricació i venda de confiteria.

L'empresa és 100% capital local i l'any 1.993 va facturar 5.964 milions de pessetes. Actualment ocupa a 308 persones.

A part de la inversió a Rússia, tenen actualment inversions directes a França.

L'empresa està present comercialment en els mercats de l'Est desde fa 15 anys. Malgrat tradicionalment les seves exportacions a aquests països no han tingut massa continuïtat, hi ha hagut una tendència a l'alça. Chupa Chups exporta el 90% de la seva producció. Del total d'exportacions, entre un 8 i un 10% es destina als Països de l'Est.

L'ex-URSS i l'ex-Txecoslovàquia varen ser els primers mercats en que Chupa-Chups va tenir presència comercial, després d'algunes operacions puntuals anteriors. Es va crear una Direcció de Països de l'Est a l'empresa, que inicià relacions contínues i permanents amb Txecoslovàquia, i amb interrupcions amb l'URSS.

A Polònia, l'empresa sempre ha tingut relacions comercials directes, bona part de les quals en divises (a diferència dels dos casos anteriors). Chupa Chups exporta directament a unes organitzacions poloneses que comercialitzen, en divises, a 900 botigues del país.

A Hongria treballen amb una firma mixta hongaresa-austríaca que realitza les operacions export-import, i la distribució interna es fa a través d'una empresa privada local.

A Bulgària i Romania només s'han realitzat operacions puntuals.

A part de tenir aquesta activitat exportadora, Chupa Chups ha iniciat un projecte de *joint-venture* amb Rússia.

Les inversions a Rússia van començar l'any 1.990³³ i es van consolidar l'any següent quan el mes de setembre va començar la producció. La inversió ha consistit en establir una societat de capital mixte amb una empresa local anomenada *Lengor Agropom* i que en un primer moment era de titularitat pública. La participació de Chupa Chups en el capital és d'un 75%. La nova empresa s'anomena A/O NEVA CHUPA CHUPS i està situada en la ciutat de Sant Petersburg.

L'aportació local va ser una participació en el capital corresponent a la valoració de la seva aportació en terrenys i instal·lacions. L'empresa catalana va realitzar aportacions en capital, transferència de tecnologia, cessió de marca i assistència tècnica en la gestió. A més rep royalties pel *know-how* i la tecnologia que facilita a la firma mixta.

El nivell de la inversió a finals de l'any 1.991 era de dos milions de dolars i es produïen 8.000 tones de caramels l'any. A fi d'augmentar la producció, es preveu arribar als 10 milions si les condicions polítiques, econòmiques i socials a Rússia ho permeten.

La facturació anual actual és de 30 milions de dòlars.

³³ La societat mixta es va registrar amb el número 2267 el 26 de setembre de 1.990.

A més, aquesta empresa participa en la distribuïdora Kombinat Aazart i controla el 5% de l'entitat financera Pita Bank. Aixímateix, el grup controla, per mitjà d'una instrumental austríaca una participació significativa en la companyia d'assegurances russa Garantia, la quarta del sector a la república, amb 60 milions de dòlars en pòlisses de vida.

Els responsables de les inversions internacionals de Chupa Chups manifesten com a causes generals de les inversions a l'exterior la insuficiència del mercat nacional i la concepció mundial del mercat. Afageixen com a causes específiques per invertir a Rússia, les dificultats d'accés al mercat de destí i l'aprofitament d'instal·lacions infrautilitzades.

Per contra, no consideren causes de les inversions a Rússia els menors costos de producció, l'absorció de competidors o el beneficiar-se d'innovacions asequibles en el país de destí. De fet, en el seu cas, la inversió a Rússia no és el resultat lògic d'una presència comercial prèvia sinó la conseqüència de les dificultats que van trobar per accedir comercialment a aquest mercat.

Chupa Chups havia mantingut relacions comercials molt esporàdiques amb l'ex-URSS. Les dificultats que varen trobar per consolidar aquesta presència comercial els van fer decidir per la inversió directa abans fins i tot d'obrir una oficina comercial. El procés va començar amb la busqueda d'un soci local dedicat a la seva mateixa activitat.

En un primer moment (1.990), el principal problema que es van trobar va ser la dificultat d'accés a la propietat. Al no estar permesa en aquell moment la propietat privada dels mitjans de producció, es funcionava a través d'uns arrendaments que eren concedits administrativament i els tràmits dels quals eren lents i dificultosos. El desenvolupament de la llei sobre privatitzacions un cop desintegrada l'ex-URSS va solucionar en gran part aquest problema doncs va ser possible accedir a la propietat privada a través d'un sistema de subasta que posava a la venda terres i edificis.

Un altre problema que havien tingut en els inicis, aquest de caràcter tècnic, va ser que la firma mixta presentava una manca de cobertura de divises per importar essències i cel·lofanos de l'exterior. Aquesta qüestió va quedar sol·lucionat pel soci rus que garanteix les divises.

Actualment, els directius de Chupa Chups destaquen com a principals dificultats d'aquest procés inversor les diferències culturals, els problemes de finançament, les dificultats amb especificacions tècniques i sobretot, l'absència de personal directiu en el país de destí. Per contra, el nivell del personal tècnic qualificat, si bé no ser l'idoni, és suficientment elevat com per no haver tingut problemes en aquest aspecte. De fet mencionen com a molt positiva l'actitut tant dels consellers rusos com dels treballadors en el seu procés d'adaptació a les noves formes de treballar.

Altres problemes es deriven de dificultats per aconseguir i assegurar-se el subministrament de matèries primes, dificultats financeres derivades del tipus de canvi i de la inconvertibilitat del ruble i dificultats en infraestructures de distribució i emmagatzematge.

A diferència del que es podria pensar en un principi, no han tingut especials problemes per qüestions administratives, ni tampoc per qüestions de legislació mercantil o d'instabilitat política.

La fàbrica abasteix només el mercat local, mentre que per la resta de Països de l'Europa Central i Oriental s'exporta, per ara, des d'Espanya.

A la llum de l'experiència adquirida i acumulada al llarg d'aquest temps, els directius de l'empresa manifesten que haurien d'haver dedicat més temps i recursos a la formació de directius rusos sobretot en l'àrea del marketing i de les vendes.

S.A. Chupa Chups ha estat en aquest cas, precursora d'inversions en aquest país, donat que cap dels seus competidors nacionals ha seguit la mateixa estratègia.

Malgrat això, no han rebut cap tipus d'ajut per part de l'Administració Estatal o Autònoma per implantar-se a Rússia. De fet, mencionen l'inexistència de suports efectius a nivell financer com ara crèdits a llarg plaç o cofinançament via *project-financing* amb el BERD³⁴. Destaquen el fet que tots els ajuts institucionals s'orienten cap a l'obertura de filials comercials i no productives.

Com a conclusió, els responsables de les inversions internacionals de Chupa Chupa mencionen que les oportunitats que aquests mercats ofereixen són magnífiques i que s'han d'aprofitar en la seva fase inicial d'obertura. Malgrat això, el desenvolupament del control de riscos i protecció d'actius és també essencial.

³⁴ BERD: Banc Europeu per la Reconstrucció i el Desenvolupament de l'Europa de l'Est.

A nivell institucional, argumenten que el suport a la inversió directa per via financera i fiscal és important per raons de competència i oportunitat. No es tracta de donar suport a cap procés de deslocalització industrial, ja que l'objectiu bàsic és accedir a nous mercats.

3.3 FIBOSA S.A.

El grup FIBOSA va ser creat a mitjans de l'any 1.990 a partir d'altres empreses més petites dedicades a produir maquinària per els sectors de la carn, la llet i els seus derivats, especialment el formatge. Està ubicat a Riudellots de la Selva, a la província de Girona.

En l'estructura accionarial del seu capital no hi ha participació estrangera.

Fibosa es dedica al disseny, venda i montatge de plantes de producció càrnica o làctica de diferents envergadures: des d'una petita fàbrica fins a un gran projecte. La dimensió d'aquestes plantes és variable en funció de la pròpia dimensió del client.

Convertits en el primer fabricant del sector a tot l'Estat, i davant la perspectiva que el mercat interior estava a punt de saturar-se, els responsables de Fibosa van tenir clar que el seu futur depenia d'obrir-se a nous mercats a l'exterior.

L'any 1.991 tenia una plantilla de 26 treballadors i actualment és de 150 per tot el grup d'empreses que integren Fibosa, i de 60 per l'empresa matriu.

Les seves vendes han pasat de 636 milions de pessetes l'any 1.991, a ser de més de 1.300 milions l'any 1.993. D'aquest total de vendes, el 80% es destina a l'exportació. El 60% del total d'exportacions es destina a la CEI³⁵, i la resta es reparteix entre Uruguai, Mèxic, Argentina, Brasil, Suïssa, Hong-Kong,

Lituània i Portugal. Actualment realitzen una primera incursió en el mercat xinès³⁶, formant un consorci amb la federació d'exportadors i importadors, donat l'important potencial d'aquest país.

³⁵ Comunitat d'Estats Independents que agrupa a les repúbliques de l'ex-URSS, excepte Estònia, Letònia, Lituània i Geòrgia.

³⁶ Altres mercats que estan estudiant són el del Marroc, Egipte i Turquia.

Fibosa opera en els mercats de l'est desde fa uns 5 anys. De fet, els primers contactes en aquest sentit els van portar cap els països de l'ex-URSS, i especialment cap a la Federació Russa, que s'ha convertit en el principal mercat d'exportació del grup Fibosa.

Degut a que uns 800 milions de pessetes del seu total de vendes a l'exterior (60%) es destina a les repúbliques que integraven l'ex-URSS, l'empresa ha obert una delegació a Moscou on hi treballen 9 persones.

Dins del conjunt de plantes de producció que fabriquen i les seves dimensions, han estat les miniplantes les que més acceptació han tingut a les repúbliques de la CEI, ateses les peculiars característiques d'aquests països. La xarxa de distribució és molt deficient i tampoc no hi ha sistemes frigorífics bons i les carreteres són intransitables durant bona part de l'any degut a les condicions climatològiques; per això, l'única manera de fer arribar el producte al punt de consum és tenir petites factories a la vora.

Aquestes fàbriques de reduïdes dimensions tenen una modalitat encara més singular: miniplantes mòbils o sobre rodes. Són petites factories instal·lades en contenidors condicionats i col·locats sobre la plataforma d'un camió o d'un vaixell. Aquesta solució serveix per proveir petits nuclis de població dispersats en grans àrees de Sibèria o del sud del país i que disposen de granjes. La fàbrica sobre rodes fa un itinerari per cobrir una zona i produir embotits, formatges o llet pasteuritzada.

Els seus clients són els grans trusts locals del petroli, carbó, fusta i sobretot les granjes estatals (*kolhoses*) que volen transformar el seu gènere (animals i productes agrícoles) en productes per consumir (llet, carn i derivats).

En general, als clients se'ls convida a venir a Catalunya perquè incorporin fonamentalment la mentalitat.

Fins el moment han montat 22 línies de producció completes en aquests territoris, l'última d'elles inaugurada fa unes setmanes, a Sibèria.

Els directius de Fibosa expresen que els canvis polítics que es van produir a partir de la desintegració de l'ex-URSS no els van preocupar en aquell moment. Els preocupen molt més aspectes estrictament econòmics com la falta de sentit empresarial i la mentalitat molt diferent dels *managers* rusos.

Malgrat això, afirmen que el greu problema de les màfies a l'ex-URSS no els ha afectat doncs és normal especular amb bens de consum no perdurables, (vins, caves i altres productes) però no en maquinària.

Per la construcció i organització d'aquestes plantes, Fibosa ha contractat sempre a tècnics locals que, en un primer moment i malgrat tenir una bona preparació, trasllada a la seva seu central de Riudellots de la Selva perquè adquireixin la preparació i mentalitat adequada per desenvolupar el projecte. Els responsables de Fibosa qualifiquen aquest aspecte com clau per l'èxit del projecte.

En una primera fase, Fibosa realitza un avantprojecte, sense compromís, de com hauria de ser la racionalització del treball segons les normes tècniques i sanitàries comunitàries. S'agafa com a model a seguir les normes de la Comunitat Europea per si a llarg termini calgués homologar els productes resultants a les mateixes.

El procés continua amb la realització d'un pressupost per la venda de la maquinària, del montatge de la mateixa i del *know-how*.

En el cas de la introducció de maquinària transformadora de peces de bestiar porcí, aquesta permet a les empreses locals realitzar l'aprofitament integral del porc. El bestiar porcí rus és molt més greixós que el català i tradicionalment, en aquells països i en especial a Rússia, es desaprofiten moltes parts del porc totalment aprofitables.

Aquest aprofitament integral permet a les empreses augmentar considerablement el seu ventall de productes.

El cas de la llet és diferent. Fibosa produeix i realitza el montatge de maquinària punta per l'obtenció de formatge premsat. En general, les vaques a Rússia són molt menys lleteres i és tradicional obtenir-ne pernills cuits.

Per exemple, una vaca a Catalunya produeix, normalment, entre 40 i 45 litres al dia. A Rússia una vaca es considerada molt lletera si dóna, al dia, al voltant dels 20 litres.

El pagament del contracte un cop signat l'acord de cooperació es realitza de la següent forma: un percentatge es paga en el moment del contracte i la resta amb un crèdit irrevocable, en divises, i

avalat per un banc occidental. Per Fibosa, aquestes tres condicions són innegociables. Concretament, un dels principals problemes que els directius de Fibosa han hagut de superar per introduir-se a Rússia i a d'altres repúbliques de la CEI ha estat assegurar-se el cobrament de les vendes en divises. Fibosa, de fet, no ven directament a les empreses que explotaran les seves plantes, sinó que l'intercanvi es fa mitjançant *tradings* estatals que extreuen recursos minerals del país i amb les divises que obtenen compren els seus productes.

Actualment treballen en la seu de Fibosa a Moscou nou persones, vuit de les quals són d'origen rus i el novè és el representant de l'empresa matriu del grup Fibosa.

En el moment del muntatge de la planta, i malgrat que algun dels tècnics locals que tenen contractats el qualifiquen d' excepcional, es desplacen tècnics de l'empresa matriu catalana cap al lloc corresponent per tal de controlar la bona marxa del projecte.

Els materials s'envien en contenidors o per vaixell o per terra, en funció de quin sigui el seu lloc de destí.

Fibosa, a més a més de prestar un servei *clau en ma*³⁷, aporta el *know-how* necessari per obtenir el major rendiment de la maquinària. A més a més, aquest *know-how* el porten, innegociablement, desde Catalunya.

S'han trobat que les empreses locals tenen gran interès en trobar socis occidentals per establir *joint-ventures*. Fibosa no contempla aquesta possibilitat fins d'aquí 4 o 5 anys i opta, per ara, en seguir una estratègia més comercial, de venda i muntatge de tecnologia.

Els directius destaquen el problema aduaner com una de les principals dificultats en que s'han trobat. Són freqüents les retencions de contenidors amb productes o tecnologia. Sovint aquests problemes es solucionen pagant una quantitat de diners. Es aquí on els ha afectat més el tema de les màfies i dels especuladors, malgrat afirmen que les empreses que hi exporten productes de durada determinada encara han patit molt més aquests tipus de problemes.

Com a projecte immediat destaca la inauguració d'una nova planta durant el mes d'agost de 1.994 i de 5 més en els propers dos o tres mesos.

Destaquen que durant l'hivern s'aturen tots els projectes de muntatge degut a les baixes temperatures. Com a molt, és possible realitzar i avançar en el muntatge d'interiors, sempre que els exteriors estiguin finalitzats.

En relació a les administracions espanyoles i catalanes, Fibosa afirma que cada cop que s'han convocat subvencions hi han optat però que en cap ocasió, fins el moment, han rebut cap tipus d'ajut financer.

³⁷ Línea de producció que s'entrega completament acabada i a punt de començar a treballar.

La seva presència no es limita a la CEI, malgrat ser majoritària. A Polònia han montat dues fàbriques de llet i derivats làctics i a Lituània n'han montat una. Mantenen interessants contactes a Hongria i a la República Txeca malgrat cap d'ells s'ha consolidat, fins el moment.

Actualment, l'empresa catalana té com a objectiu Kazakistan, una altra de les repúbliques de la CEI que per les seves característiques i la seva riquesa natural pot ser un terreny abonat per les plantes de Fibosa. En aquesta república, però, les dificultats que han trobat a Rússia s'agreugen. S'haurà de lluitar contra la manca de mentalitat comercial i d'experiència en terrenys com ara els procediments bàsics d'una transacció internacional.

El seu objectiu immediat, però, és consolidar la seva presència a la CEI³⁸, augmentar-la en els altres països com Hongria, Polònia i la República Txeca i, a més llarg termini, buscar un soci local per establir una *joint-venture* a Rússia.

3.4 DERBI³⁹

Tradicionalment, aquesta empresa havia tingut pocs contactes amb els Països de l'Est, ni comercials ni de cap altre tipus. A partir de l'any 1.991 es produeixen alguns contactes malgrat no considera l'extensió ver l'Est com a prioritari, sinó en un segon pla. L'objectiu de Derbi a llarg termini amb aquests països és estrictament comercial i es tractaria de cedir tecnologia i subministrar components.

Hongria

Derbi va mantenir contactes amb una empresa comercial hongaresa dedicada també a l'encaixament de peces, anomenada Vidia. L'objectiu era que fessin el muntatge de ciclomotors Derbi, el qual resultava competitiu pel baix cost de la mà d'obra i també que fabriquessin alguns components per vendre posteriorment.

Per realitzar aquest projecte, havia la intenció de fer transferència de tecnologia i una *joint-venture*. Finalment no es va arribar a cap acord i es van trencar les relacions a causa d'interessos contraposats (la firma hongaresa volia que Derbi controlés el 51% de la firma mixta, mentre que aquesta només tenia intenció de controlar entre el 5 i el 15%).

³⁸ Cada any assisteixen a les fires de granjers de Moscou i Sant Petersburg, les dues més importants del país.

³⁹ Empresa dedicada a la fabricació i venda de motocicletes i ciclomotors.

Polònia

Els contactes es van iniciar a partir del viatge de la Fundació Empresa Catalunya i Europa a principis de l'any 1.990. Es va connectar amb l'empresa Romet (fabricant de ciclomotors i bicicletes) i es van continuar els contactes posteriorment amb viatges successius de directius i tècnics. L'objectiu al crear la firma mixta era que Derbi vengués motors al soci polonès perquè aquest els incorporés als seus models i, a més, que fabriqués models Derbi amb tecnologia cedida. Romet havia d'aportar una de les seves dues divisions (la que corresponia a la fabricació de ciclomotors, que està ben equipada i qualificada) i que això fos l'actiu de la nova empresa que s'anava a crear (terreny, nau, màquines, personal). Derbi aportaria capital, béns d'equipament, cessió de tecnologia i vendria els motors de "4 velocitats". La participació seria aproximadament un 20% per Derbi i la resta pel soci polonès. La firma mixta tenia intenció de començar a treballar amb 300 empleats i produir 25.000 ciclomotors l'any, per passar a 100.000 posteriorment.

Per la materialització de la *joint-venture*, Derbi va posar dues condicions:

- que només s'agafés el personal estrictament necessari per fabricar el previst.
- intentar que Romet s'acullís a algun tipus d'ajuda (per exemple, crèdits FAD⁴⁰) per tal de superar els problemes durant els primers anys.

El projecte de societat de capital mixte, però, no es va tirar endavant i al màxim que es va arribar va ser a l'intercanvi entre empreses, de peces i components fabricats a Polònia per Romet.

Altres països

- Es van mantenir contactes amb una empresa amb seu a Riga (República de Letònia) i amb una altre de Lvov (República d'Ucraïna) per tal d'intentar fer el mateix que es pretenia fer a Polònia, però en cap dels dos casos es va concretar res.
- El mateix va passar amb l'empresa Jaba de la ex-Txecoslovàquia, amb la que es van mantenir contactes fa alguns anys però que no es van concretar.

⁴⁰ Fons d'Ajuda al Desenvolupament

3.5 JUMBERCA⁴¹

Tradicionalment, ha tingut relacions comercials amb tots els Països de l'Est, especialment amb l'ex-URSS. Les exportacions a aquests països ha suposat normalment entre un 7 i un 10% del total de vendes a l'exterior, si bé de manera excepcional l'any 1.989 van arribar a representar el 46% de les exportacions de l'empresa.

Les relacions comercials amb el mercat ex-soviètic es remonten a principis dels anys setanta, però va ser a mitjans dels vuitanta quan es va assolir un fort creixement.

A l'ex-URSS, Jumberca té instal·lades més de 700 màquines a unes 60 empreses. A més l'empresa ha fet simposiums amb maquinària per donar a conèixer els seus productes.

Treballen amb un representant (genèric) a Moscou, que compta també amb una oficina a Espanya. Aquest portava l'oferta de Jumberca a les unitats de compra.

En totes les operacions realitzades, Jumberca no ha tingut problemes de pagament. Totes les operacions estaven assegurades per la companyia espanyola d'assegurances CESCE⁴².

L'empresa va intentar establir una *joint-venture* amb una firma amb seu a l'ex-URSS (dedicada a la teixidoria, amb màquines de Jumberca i productes interessants), i que havia d'estar dedicada a donar servei post-venda als seus clients (servei tècnic, emmagatzematge i subministrament de recanvis i peces, formació de tècnics, desenvolupament de nous dissenys de teixits,...). La majoria de la firma mixta havia d'estar controlada per Jumberca, que posava maquinària, tecnologia, *know-how* i la formació, mentre que el soci local posaria les instal·lacions.

També han estat en contacte amb el Ministeri de la Indústria Lleugera i el Ministeri de Defensa per possibles transferències de tecnologia, ja que hi havia moltes empreses interessades en fer ús del *know-how* de Jumberca, i que a llarg termini podien esdevenir socis en societats mixtes.

La realitat és que, fins el moment, no s'ha establert cap *joint-venture* amb cap empresa local, fonamentalment per la crisi financera per la que està passant l'empresa que l'ha fet abandonar qualsevol projecte d'inversió directa a l'exterior.

⁴¹ Empresa dedicada a la fabricació i venda de maquinària tèxtil.

⁴² "Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación"

3.6 LUCTA⁴³

Lucta ha realitzat, i realitza, operacions comercials amb Hongria, República Txeca, República Eslovaca, Romania i Bulgària⁴⁴.

Ja fa més de 10 anys que treballen amb Hongria, país més adequat pel tipus de producció de Lucta (més desenvolupat en el sector agrari). L'empresa no considera convenient entrar per ara en el mercat ex-soviètic, pel seu baix desenvolupament agrari.

Exporten als Països de l'Est al voltant del 3% del total de les seves vendes a l'exterior. Lucta exporta aquells productes que més s'adapten a les necessitats del país, i deixa per més endavant productes d'una major sofisticació.

Lucta ha operat durant molt temps a través de representants locals propis i amb una multinacional nord-americana que comercialitza els seus productes arreu del món (amb ella tenen acords de distribució i de cessió de tecnologia). En el futur pensen anar prescindint dels representants propis i centrar-se en els acords amb la multinacional nord-americana.

L'empresa té previst continuar amb el tipus d'operacions que estan realitzant a nivell de volum i valor similars, en espera que els mercats de l'Est vagin desenvolupant-se. A llarg termini, Lucta es planteja la possibilitat de continuar exportant des de Catalunya i si els mercats de l'Est ho permeten i és adequat, estudiar en el futur una possible *joint-venture*.

3.7 TIPEL⁴⁵

Han treballat poc amb els Països de l'Est (en operacions puntuals de venda), però tenen una gran experiència després de 20 anys de contactes en compra-venda (per exemple, amb Polònia en pell semiacabada i amb Hongria des de fa 10 anys en pell acabada).

El producte que fabrica Tipel té poques perspectives a curt i mig termini doncs forma part dels productes luxosos, i per tant no són prioritaris. A llarg termini potser hi hagi més possibilitats. En qualsevol cas, es poden seguir realitzant operacions puntuals. Les possibilitats del sector dels adobats, a curt i mig termini, s'han de cercar en la cessió de tecnologia i la venda de béns

⁴³ Empresa dedicada a la química fina: aditius,...

⁴⁴ En va mantenir també amb Iugoslavia. Actualment en realitzen amb Croàcia i Eslovènia.

⁴⁵ Empresa dedicada als adobats.

d'equipament, segment en el que ja s'están realitzant un nombre important d'operacions.

Tipel ha fet bons contactes per realitzar operacions i per crear *joint-ventures* a nivell de tecnologia, béns d'equipament i/o subministrament de productes, però no s'han concretat. Els socis de l'Est accepten els projectes, però no poden materialitzar els compromisos per manca de recursos financers (divises). En ocasions les empreses catalanes que han subministrar equipaments a empreses de l'Est han tardat llarg temps en cobrar la venda.

Per exemple, Tipel va signar un acord de societat mixta amb l'organisme soviètic Gros Agropom (Ministeri d'Agricultura) per la República del Kazajstan. L'objectiu era fabricar curtits pel consum intern i per l'exportació, treballant conjuntament amb escorxadors de la zona.

La firma catalana controlaria el 49% i el soci soviètic la resta. La inversió prevista era de 5 milions de dòlars. Tipel aportaria capital i sobretot tecnologia.

El projecte d'aquesta empresa comuna es va aturar perquè amb la desintegració de l'Unió Soviètica, el govern del Kazajstan no va reconèixer el contracte de *joint-venture* que Tipel havia realitzat amb el Ministeri d'Agricultura de la ja extinta URSS.

Tipel també va tenir un contracte de transferència de tecnologia amb Ucraïna, per venda, renovació, subministrament de maquinària i posada en marxa de tecnologia. El valor de l'operació era de 1,5 milions de dòlars. El contracte va ser aprovat per tots els organismes però es va aturar l'any 1.989 per manca de finançament.

Tipel, a més, ha mantingut contactes amb empreses hongareses, sense concretar res.

3.8 NUTRICER⁴⁶

Aquesta empresa, amb seu a La Bisbal d'Empordà, va projectar una societat de capital mixta amb una empresa de la República de Letònia. Aquesta societat, que es manté registrada, no ha estat mai operativa. Els primers contactes es van realitzar per allà l'any 1.987⁴⁷ i es va aturar el projecte quan va esclatar el conflicte nacionalista, i posterior independència, de les tres repúbliques

⁴⁶ Es dedica a la fabricació i venda de dolços i galetes.

⁴⁷ De fet, va ser la primera societat mixta registrada entre una empresa catalana (i també espanyola) i una empresa de l'ex-URSS.

bàltiques⁴⁸.

No tenen en absolut previst reanudar les operacions, malgrat l'empresa disponia ja del terreny i d'un local. L'empresa tenia un 50% propietat de l'empresa catalana i un 50% propietat de l'empresa letona. El projecte consistia en fabricar cereals per l'esmorçar i comercialitzar-los a l'antiga URSS. Fins i tot, en la missió multisectorial de l'any 1.989, composta per 10 empreses i representants de l'Administració, organitzada per la Generalitat de Catalunya a través del COPCA, es va visitar les instal·lacions que Nutricer ja havia adquirit a Riga.

4.- ALGUNS RESULTATS DERIVATS DE L'EXPERIÈNCIA DE LES EMPRESES CATALANES

Després de l'anàlisi dels casos més significatius d'experiències inversores catalanes als Països de l'Europa Central i Oriental, es posen de manifest una sèrie d'aspectes a tenir en compte:

1.- En el desenvolupament dels projectes poden apareixer tot tipus d'entrebancs que dificulten, aturen o impossibiliten la seva materialització (problemes d'interlocutors, problemes financers, problemes de convertibilitat...) que provoca que sovint la signatura d'un acord no signifiqui res.

2.- En tots els Països de l'Europa Central i Oriental existeixen barreres comercials i aranzels que suposen un sobrecost que frena el desenvolupament comercial natural doncs suposa haver de pagar abans de poder vendre.

En general, es paga un 35% d'aranzels sobre el valor total de la mercaderia exportada. A Hongria existeixen contingents que s'han de pagar tant si es ven com si no es ven. Tot això augmenta el preu de venda final.

3.- Els responsables de les diferents empreses entrevistades manifesten que la qualificació del personal local contractat ha estat, en ocasions, un problema. Per exemple, Nestlé es va veure obligat, en compliment de l'acord al que es va arribar amb l'Estat, a quedar-se amb els directius de l'empresa local que va adquirir. Això li va significar a Nestlé nombrosos problemes de mentalitat i qualificació en aquests directius incorporats forzosament.

Aquesta generalització, però, s'ha de matitzar. A nivell tècnic el nivell de qualificació és elevat.

⁴⁸ Estònia, Letònia i Lituània.

El nivell de qualificació baixa significativament al considerar el personal directiu i de *management*. Questions com el *marketing* i les tècniques de venda resulten molt novedoses per ells i és on mostren majors deficiències.

4.- En la majoria dels casos, la inversió industrial directa és conseqüència del desenvolupament lògic d'una presència comercial prèvia. L'explotació comercial d'aquests països presenta perspectives favorables donat que són mercats molt verges a nivell de marques.

5.- L'alt nombre d'inversions procedents d'Àustria cap Hongria respon a un tipus de picaresca extesa entre els empresaris hongaresos. Molts d'aquests han domiciliat oficialment una empresa a Viena i després han instal·lat les seves unitats de producció a Hongria amb el que han gaudit de les avantatges de les inversions exteriors, però en realitat tot el capital i treball és hongarès.

6.- Un dels principals aspectes a tenir en compte en el moment d'invertir en un país de l'Est és assegurar-se el subministrament de les matèries primes necessàries per poder desenvolupar amb normalitat el procés de producció.

7.- Tot el personal directiu directament responsable de les inversions a l'exterior reclamen més temps per realitzar els estudis de mercat. Manifesten que aquests mercats són d'un molt alt potencial tant en nombre de consumidors com en termes de poder adquisitiu, però que les especificitats i característiques pròpies de cada un d'ells fan necessari uns estudis de mercat profunds i rigurosos per minimitzar els riscos i protegir els actius.

8.- Totes les empreses destaquen el paper jugat per institucions com l'ICEX i el COPCA⁴⁹. Destaquen aquesta última per la qualitat i importància dels seus promotors a l'hora de conèixer els mercats i els països. Els promotors són persones del propi país que tenen uns coneixements del mateix que els hi permeten explicar, a les empreses, aquelles coses que no expliquen els llibres.

9.- També destaca el fet que totes les empreses reclamen prudència i paciència a aquelles altres que pensin vendre i sobretot invertir a l'Est. Destaquen que s'ha de tenir capacitat i vocació de saltar barreres i dificultats, i no renunciar a mercats atractius per por o per considerar-los excessivament difícils. S'ha de contemplar l'accés a aquests mercats des d'una òptica de mig i llarg termini. Intentar materialitzar els objectius a curt termini és pràcticament

⁴⁹ S'analitza la institució del COPCA (Consorti de Promoció Comercial de Catalunya) i les seves activitats de suport relacionades amb els Països de l'Europa Central i Oriental en l'anex 5.

impossible. Un bon medi per iniciar l'aproximació i una prèvia prospecció del mercat és l'assistència a fires empresarials.

10.- Les possibilitats per sectors es centren, per ordre d'importància en⁵⁰:

- Béns de consum de primera necessitat (agroalimentària).
- Béns de consum duraders necessaris i de fàcil accés per capacitats adquisitives baixes.

11.- Les relacions amb les autoritats i els dirigents empresarials solen ser complicades i requereixen continuïtat, prudència, insistència i estar disposat a perdre temps, doncs:

- És difícil trobar interlocutors vàlids i amb capacitat de prendre decisions.
- És difícil moure's en un entorn canviant, en quant a persones, realitat socio-econòmica, institucions, normativa legal, etc.
- Les negociacions fins a la posta en marxa del projecte acostumen a durar entre 2 i 5 anys.
- Els interlocutors locals desconeixen plantejaments i conceptes normals de tipus empresarial, comercial i monetari (amortització, balanç, compte d'explotació, convertibilitat real,...).

12.- En ocasions es fa difícil trobar un soci local adequat amb el que poder establir acords de cooperació en la forma de *joint-venture*. També en aquest aspecte s'ha d'estar disposat a invertir molt temps.

13.- La participació de les empreses catalanes en els projectes de *joint-venture* es concreta normalment en inversions i cessions de tecnologia i *Know-how*.

14.- Es important tenir en compte les avantatges de localització productiva en aquests mercats que existeixen per les empreses occidentals (recolçament governamental, baix cost de la mà d'obra, qualificació laboral...), però també els desavantatges (problemes polítics, econòmics i socials, competència d'altres empreses occidentals...).

⁵⁰ Generalment són productes senzills, madurs en els mercats occidentals i de baix cost. Els productes han d'acomodar-se a la situació i la realitat dels països (en quant a valor, complexitat, tecnologia i adequació al grau de desenvolupament del país,...).

15.- La presència de les empreses catalanes en els Països de l'Est s'ha concretat, fins el moment, en "joint-ventures" en aquells països amb grans mercats potencials (cas de l'ex-URSS i Polònia), i en presència comercial, bé a través de representacions locals o bé mitjançant importadors, en aquells mercats més petits i liberalitzats (cas d'Hongria i la República Txeca)⁵¹.

16.- Totes les empreses afirmen que, en l'aspecte comercial, és imprescindible assegurar el cobrament anticipat. Aquest plantejament evita negociacions innecessàries.

⁵¹ Aquells països amb mercats petits i que tenen inestabilitat econòmica i política no són considerats objectiu de l'estratègia de les empreses (és el cas de Bulgària, la República Eslovaca i Romania).

CONCLUSIONS

1.- Les possibilitats de Catalunya envers els Països de l'Europa Central i Oriental estan en funció de la situació estructural des del punt de vista econòmic i tecnològic, de les dues parts. Cal tenir, però, en compte un aspecte clau: els Països de l'Europa Central i Oriental plantejen els processos de reforma envers economies de mercat amb un fort protagonisme del que es pot anomenar "importació de l'economia de mercat a través de les empreses occidentals". Això significa que en els canvis tindran un paper notable les firmes occidentals i, per tant, des de les administracions de l'Est s'intenta canalitzar el procés de penetració d'una manera particular. Es tracta que la firma occidental s'impliqui veritablement en el procés de reforma:

- a) pensant més a mig i llarg termini que no pas a curt termini.
- b) a través de fórmules que suposin una presència no sols comercial (de productes o béns d'equip), sinó també -i molt especialment- una presència física i directa. Es tracta d'incorporar management, tecnologia, maquinària, capital i certs productes de consum, però no necessàriament a través de l'adquisició sinó amb mitjans com inversió, cooperació i acords de tecnologia (*know-how...*), establiment de *joint-ventures...*

2.- Els mercats més atractius en el temps són Hongria i la República Txeca. A curt termini, són els països més interessants per potenciar les relacions de Catalunya amb l'Est, degut a les seves oportunitats, relativa estabilitat política, estructura econòmica i industrial...

Aquesta afirmació però, només es compleix en l'apartat comercial. Els casos pràctics estudiats ens revelen que els països que reben més inversió directa procedent de Catalunya són Rússia i Polònia.

En general, Hongria és un país molt penetrat per empreses occidentals, fet que revela la seva millor posició econòmica i de desenvolupament, però també la major dificultat per entrar.

Polònia esdevé un mercat potencial molt important⁵², però amb déficits estructurals (economia, indústria, sistema financer,...). En conseqüència, aquest país resultarà molt més interessant a mig

⁵² Especialment si es considera la seva importància demogràfica al ser el segon país de l'Est en població.

termini, si aconseguix superar els problemes, els dèficits i les reformes actuals.

Bulgària i Romània constitueixen mercats limitats si es considera la seva dimensió de població, i fonamentalment la seva situació econòmica i el poder adquisitiu dels seus habitants. Aquests països poden formar part d'una estratègia a llarg termini, però les opcions a curt termini són molt limitades, tant desde el punt de vista comercial com d'implantació directa.

En darrer terme, les repúbliques que integraven l'ex-URSS, i fonamentalment la Federació Russa, constitueixen mercats atractius, de grans oportunitats i d'una gran dimensió, però a la vegada notablement incerts en sentit polític i econòmic. Tot això fa que aquests països s'hagin de considerar dins d'una estratègia de més llarg termini.

Aquesta estratègia a llarg termini implica però, consolidar i mantenir els nivells actuals d'intercanvis, amb l'idea d'anar intentant un posicionament progressiu, per exemple, amb exportacions i acords de col.laboració.

3.- A l'hora d'examinar la concreció i materialització real de les possibilitats de l'economia i les empreses de Catalunya, cal considerar els requeriments imposats per les prioritats reformistes dels països de l'Est (co-responsabilitat, implicació en els canvis, mig i llarg termini,...), i també a la dimensió de les empreses i a la situació dels sectors econòmics catalans.

Obviament, això dependrà de cada país. Aquelles estratègies de major envergadura (firmes mixtes), requereixen mercats grans (cas de Rússia i Polònia) i/o mercats estables política i econòmicament (Hongria per exemple).

Per les petites empreses, les opcions estratègiques es centren principalment en relacions comercials tradicionals en productes, processos, tecnologia, *know-how* i equipament, però també en la col.laboració i associació entre petites i/o mitjanes empreses, creant consorcis amb la dimensió suficient per aprofitar les sinergies cara estratègies a l'exterior i poder dur a terme projectes de més envergadura (representació comunitària, inversió, societat mixta...)⁵³.

⁵³ En aquest aspecte hi jugen un paper molt important els incentius, facilitats i polítiques de suport que desde les institucions públiques es puguin oferir.

A les Pimes sel's hi obra una nova via d'estratègia que cal tenir en compte. Actualment s'està creant en els PECO's un sector privat d'empreses que requereix ajut i que està disposat a col.laborar, però que té moltes limitacions a nivell de recursos, tecnologia, formació, estructura... Cal examinar les opcions que aquest petit empresariat privat ofereix i examinar quina és la possible participació de les Pimes catalanes en aquest teixit de petites i mitjanes empreses que està sorgint.

Per a les mitjanes i grans empreses, amb vocació exportadora i d'àmbit mundial, les possibilitats estratègiques són múltiples (exportació, inversió directa, cessió de tecnologia...), però les opcions passen cronològicament per una primera fase d'apropament al mercat, a través de l'exportació i l'establiment d'uns primers contactes (representacions comercials...), per passar posteriorment a fórmules de major entitat (inversions, participacions en empreses, i sobretot cooperació mitjançant *joint-ventures*).

4.- En global, les empreses catalanes encara es troben poc posicionades en aquells països. Aquest aspecte s'ha de potenciar, donat que es tracta de mercats interessants, latents i potencials que s'estan obrint i en els que, desde un punt de vista empresarial, cal prendre posicionament.

Catalunya porta cert retard en aquest posicionament respecte a altres països, fonamentalment comunitaris. L'interès d'aquests mercats ve donat per ser encara verges i que tot i ser incerts i d'un notable risc esdevindran importants en un futur (alguns ja s'en poden considerar avui). És interessant posar un peu donat que són mercats de demanda, fet que facilita l'entrada i el coneixement dels productes en els mercats.

Si l'entrada es va retardant, Catalunya es trobarà en una situació de mercats coberts per altres països que ja s'han posicionat i on caldrà desenvolupar una tasca d'oferta (publicitat, major qualitat, distribució,...) per competir amb empreses ja consolidades en aquells mercats. Amb el temps, disminuirà l'avidesa de consum i s'hauran de trobar segments més marginals del mercat.

En definitiva, no cal esperar l'obertura total d'aquests països per iniciar l'apropament efectiu, sinó es vol anar a remolc del que facin o deixin de fer els altres països ja posicionats i que han assumit els riscos que avui per avui suposen els PECO's desde una perspectiva política i econòmica.

El posicionament s'ha de basar en plantejaments i objectius de mig i llarg termini, rebutjant d'entrada la possibilitat de materialitzar resultats i beneficis a curt termini.

El posicionament de les empreses en sectors considerats prioritaris en els Països de l'Est, especialment els de béns de consum, ha de ser un posicionament físic clar a curt o mig termini, doncs són les activitats que ja estan fent efectives les seves potencialitats en l'actualitat. En la resta de sectors no prioritaris, cal començar amb un posicionament discret, en espera del moment oportú, a través per exemple de mitjans comercials.

5.- Malgrat les oportunitats que ofereixen els Països de l'Europa Central i Oriental, i les possibilitats existents per l'economia i les empreses de Catalunya, existeixen una sèrie de condicionaments i determinants que limiten i afecten a la materialització de les oportunitats, i que són:

- * Frontera psicològica i real que hi ha entre Catalunya i els PECO's (llunyania, idioma, escasses relacions econòmiques,...).

- * Forta competència d'altres països, principalment per part d'empreses d'Alemanya i Itàlia que han arribat ràpidament a acords per privatitzar empreses en alguns països.

- * Escassa tradició exportadora d'alguns sectors econòmics de Catalunya.

- * Escassa tradició de l'empresa catalana en quant a la cooperació empresarial.

- * Excesiva importància dels objectius a curt termini en les Pimes catalanes.

- * Escassa propensió a assumir riscos per part de les empreses catalanes i la seva major intenció en vendre que no pas en invertir.

- * Insuficient recolçament institucional a les empreses en el seu accés a mercats exteriors, fonamentalment els que impliquen, encara, riscos importants.

6.- En general hi ha una bona acollida a les empreses catalanes per part dels PECO's. En general, per les seves característiques formen part de les prioritats d'aquells països (dimensió petita i mitjana, tecnologia intermèdia i fàcil d'utilitzar, equips petits, experiència,...).

Per altra banda, els PECO's també estan interessats en alleugerir la dependència que fins ara han tingut respecte d'Alemanya i Àustria, països que moltes vegades han accedit a aquests mercats amb procediments inadequats i amb productes no apropiats (per exemple, instal·lant equips que sobrepassaven de llarg les seves necessitats en capacitat i en coneixement). Els països com Alemanya i Àustria continuaran accedint als mercats de l'Est, però hi ha buits que es poden cobrir amb estructures empresarials i tecnològiques com la catalana.

7.- Abans d'iniciar l'acció d'apropament als mercats, cal tenir ben clars els objectius i el grau de compromís que s'està disposat a prendre, assumint una mentalitat nova, evitant caure en pràctiques tradicionals útils en altres països, però no en aquests.

És important conèixer la realitat directament (desplaçant-hi personal), acompanyat si és possible, d'algú experimentat i coneixedor del país (soci, Administració, promotor comú,...). El paper de l'intermediari és fonamental, sobretot en els contactes inicials (els contactes i les relacions personals tenen gran importància a l'hora d'operar i introduir-se en aquests mercats).

8.- Les negociacions, a l'hora d'establir una societat de capital mixta, duren normalment entre 2 i 5 anys. Destaca en aquest aspecte que les diferències culturals i de formació són notables, fet que obliga moltes vegades a acudir a les conversacions i negociacions amb esperit didàctic (en temes com polítiques envers el consumidor, formació del personal o gestió empresarial). De vegades, és inevitable relacionar-se amb executius poc formats en conceptes de l'economia de mercat.

9.- Cal acomodar-se a la situació i necessitats dels països, executant projectes d'acord amb el seu nivell econòmic i tecnològic. En definitiva, vendre, produir,... béns i serveis adequats als mercats.

10.- La penetració en aquests països no és fàcil. Són mercats durs, de creixent competència (motivada per la presència, cada cop més gran d'empreses multinacionals occidentals). Les empreses han d'invertir temps i recursos -els costos d'entrada són elevats- en promotors, estructures, campanyes, etc. Per tant, s'han d'escollir i identificar bé els objectius, els mercats, els productes, les empreses i els emplaçaments.

11.- Malgrat no existeix una homogeneïtat entre els diversos països (cadascun compta amb unes especificitats), guarden unes peculiaritats similars en quant a:

- * Complexitat del sistema burocràtic.

- * Dificultats financeres i de cobrament (escassetat de divises,...).

- * Dificultat a l'hora de trobar interlocutors vàlids.

- * Pràcticament, inexistència de canals i sistemes interns de distribució i comercialització de productes⁵⁴.

- * Idiosincràcia específica (diferent mentalitat, diferent llenguatge econòmic,...).

- * Normativa canviant i marc legal poc clar⁵⁵.

- * Problemes de convertibilitat de monedes⁵⁶.

12.- En les relacions amb els PECO's és important la continuïtat i la insistència. També és important considerar la possibilitat d'afrontar aquests mercats de manera conjunta, en cooperació amb altres empreses, tant nacionals com de la Comunitat. L'estratègia cooperativa o d'acció comú reporta moltes avantatges i sinergies,

⁵⁴ Sovint l'aparició d'organismes que treballen en l'àmbit de la distribució i comercialització de béns ha agravat les deficiències ja existents. Per exemple, la eliminació de les Centrals de Compres, provoca un buit pel que fa l'accés a aquests mercats ara per ara difícil de cobrir per manca d'estructures com per exemple majoristes, magatzems,...

⁵⁵ En general, tota la normativa referent a inversions exteriors en els PECO's afavoreix l'entrada de capitals. Malgrat això, hi ha aspectes que sovint han creat dificultats i conflictes. El dos aspectes que més problemes han creat en l'aplicació de la nova normativa han estat la repatriació de beneficis i l'accés a llicències d'exportació-importació.

Els països amb un marc legal més estable i flexible segons les empreses occidentals són, Hongria, la República Txeca i Polònia.

⁵⁶ La convertibilitat de monedes segueix sent un condicionament fonamental per dur a terme les reformes i per posar en marxa negocis i operacions amb Occident (tant per governs com per empreses).

especialment quan es tracta de Pimes. L'associació amb empreses d'altres països comunitaris facilita, a més, l'accés a fons de la CEE (cas per exemple, de programes d'ajuda a l'Est, com el PHARE⁵⁷).

13.- En el cas d'establir *joint-ventures* és recomenable:

a) clarificar des d'un bon principi els objectius i els conceptes amb els socis locals.

b) Aprofitar totes les avantatges legals existents.

c) Cercar bé els socis locals (taller, cooperativa, empresa...) i assegurar la seva solvència financera i la seva posició en el mercat.

d) Aportar:

poc capital
molta tecnologia i *know-how*
maquinària inicial

e) Assegurar el subministrament (tant de l'interior com de l'exterior). Cal tenir present les dificultats existents en els Països de l'Est en quant a subministrament de components i equips necessaris per l'activitat productiva. Aquests s'han d'adquirir normalment a l'estranger.

f) Assegurar o crear les estructures de distribució o comercialització.

14.- Entre els diferents passos per l'accés a aquests mercats convé realitzar:

a) Un anàlisi previ del país i del mercat, per conèixer la realitat socio-econòmica i política del país i poder sondejar les possibilitats dels producte, serveis o tecnologia.

b) En cas positiu accedir al mercat a través de medis com:

* Ambaixades - Oficines comercials, necessàries per fer un primer contacte amb el mercat i per trencar barrers burocràtiques.

⁵⁷ S'analitza en detall el programa PHARE (i altres programes de les Comunitats Europea) en l'anex 6.

* Visites i participació en fires. Aquest sistema permet l'apropament al mercat, el coneixement de les possibilitats de l'empresa i l'establiment d'uns primers contactes amb empreses locals.

* Accions comuns, com missions empresarials, reunions, i sobretot, mecanismes de representació comunitària i centres o plataformes de negocis de caràcter institucional⁵⁸.

* Assitència a través de bancs espanyols a l'Est, o en llocs propers. A Rússia, per exemple, és important conèixer l'obertura d'oficines a Moscou del Banc Central-Hispano i del Banc Exterior d'Espanya.

* Assitència a través de consultings privats amb seu en aquests països. En aquest cas, cal conèixer bé els consultings i tractar que formin part només del primer pas d'apropament per després independitzar-se. Sovint, la limitació dels consultings és que no coneixen prou bé les possibilitats dels productes de les empreses que representen.

c) Entre els medis propis de penetració física en els mercats s'ha de considerar:

* Encarregar la representació de l'empresa a una firma local, o bé crear representació pròpia⁵⁹. Aquesta fórmula és interessant com a estratègia de posicionament en el mercat, per exemple a curt termini.

* Inversió en planta pròpia o participació en empresa local. Actualment no es aconsella en la majoria dels països. Resulta més recomanable l'associació amb socis locals.

* Col.laboració a través de l'establiment de *joint-ventures*. Cal primer fer un anàlisi acurat del possible soci local (solvència financera, medis amb els que compta, accés als inputs...) per, a continuació, contemplar la necessitat de fer una dotació en capital, tecnologia, *know-how* i equipament.

⁵⁸ El COPCA compta, per exemple, amb centres de negocis a Budapest, Moscou, Praga, Varsovia... D'altra banda, l'ICEX té plataformes de negoci a la Hongria, Polònia, República Txeca i Rússia.

⁵⁹ En el cas de representació pròpia cal tenir present la necessitat de dotar al representant d'una estructura i d'un finançament suficient, adequat i continuat.

ANEX I

MODEL D'ENQUESTA

IDENTIFICACIÓ

NOM DE L'ENTREVISTAT. POSICIÓ A L'EMPRESA
RAÓ SOCIAL DE L'EMPRESA MARIU
DOMICILI SOCIAL
DATA DE FUNDACIÓ
ACTIVITAT PRINCIPAL
PARTICIPACIÓ ESTRANGERA EN EL SEU CAPITAL

DE QUIN TIPUS
PAÍS D'ORIGEN

TENIA INVERSIONS A L'EXTERIOR ABANS DE TENIR UN SOCI ESTRANGER;
DESDE QUIN ANY
DIMENSIÓ DE L'EMPRESA

	1.991	1.992	1.993	1.994
VENDES				
PLANTILLA				

A MÉS DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL, EN QUINS ALTRES
PAÏSOS TENEN INVERSIONS

2.- PRESENCIA EN L'EXTERIOR

2.1 EMPRESA. PAÍS. ANY. ACTIVITAT. % PARTICIPACIÓ. % SOBRE EL
CAPITAL

2.2 VALORACIÓ DE L'APORTACIÓ LOCAL

2.3 PROPORCIÓ QUE REPRESENTA L'ACTIVITAT EXTERIOR DIRECTA SOBRE EL
TOTAL

- * EN % DE VENDES
- * EN % D'OCUPACIÓ
- * EN % DE RECURSOS TOTALS

2.4 ALTRE TIPUS DE PRESENCIA EMPRESARIAL NO MAJORITÀRIA
(ASSISTÈNCIA TÈCNICA, DISTRIBUCIÓ, ETC.)
TIPUS DE COL.LABORACIÓ. PAÍS. DATA INICI

- 2.5 ALTRE PRESENCIA EMPRESARIAL ABANDONADA.
TIPUS DE PRESENCIA. DATA. PAÍS. MOTIU ABANDONAMENT.
- 2.6 APORTACIONS REALITZADES: ASSISTÈNCIA TÈCNICA, GERENCIAL,
ALTRE.

3.- RAONS DE LA INVERSIÓ DIRECTA

- 3.1 INSUFICIÈNCIA MERCAT NACIONAL
- 3.2 DIFICULTATS D'ACCÉS AL MERCAT DE DESTÍ
(BARRERES A LA IMPORTACIÓ...)
- 3.3 MENORS COSTOS DE PRODUCCIÓ (LABORALS O FINANCERS)
- 3.4 ABSORCIÓ DE COMPETIDORS
- 3.5 APROFITAMENT D'INSTAL·LACIONS EN DESÚS
- 3.6 BENEFICIS D'INNOVACIONS ASSEQUIBLES EN EL PAÍS DE DESTÍ
- 3.7 NORMAL DESENVOLUPAMENT DESPRÉS D'UNA PRESENCIA COMERCIAL
PRÈVIA
- 3.8 ASSEGURAR EL SUBMINISTRAMENT DE MATÈRIES PRIMES
- 3.9 INTEGRACIÓ VERTICAL O HORIZONTAL
- 3.10 CONCEPCIÓ MUNDIAL DEL MERCAT
- 3.11 ALTRES. ESPECIFICAR

4.- PROCÉS INVERSOR SEGUIT

- 4.1 VA HAVER-HI PRESENCIA COMERCIAL PRÈVIA?
- 4.2 ES VA PASSAR PER FASES INTERMÈDIES ABANS D'ARRIBAR A LA
SITUACIÓ ACTUAL?
- 4.3 HI VA HAVER COMPRA D'EMPRESA, CREACIÓ DIRECTA DE FILIAL,
OPERACIÓ CONJUNTA AMB INVERSORS DEL PAÍS O BÉ ALGUNA ALTRE
MODALITAT?

5.- DIFICULTATS PRINCIPALS

(Marcar les que procedeixin i ordenar-les segons la seva rellevància)

- 5.1 DIFERÈNCIES CULTURALS
- 5.2 DIFICULTATS DE FINANÇAMENT
- 5.3 ABSÈNCIA DE PERSONAL DIRECTIU EN EL PAÍS DE DESTÍ
- 5.4 ABSÈNCIA DE PERSONAL QUALIFICAT EN EL PAÍS DE DESTÍ
- 5.5 DIFICULTATS DE TRASLLAT DE PERSONAL LOCAL
- 5.6 ENTREBANCS ADMINISTRATIUS
 - 5.6.1 A ESPANYA
 - 5.6.2 EN EL PAÍS DE DESTÍ
- 5.7 DIFICULTATS AMB ESPECIFICACIONS TÈCNIQUES
- 5.8 PROBLEMES LABORALS

- 5.9 LEGISLACIÓ MERCANTIL
- 5.10 INESTABILITAT POLÍTICA

6.- AVALUACIÓ I EXPECTATIVES

- 6.1 TÉ PREVISTA LA REALITZACIÓ DE MÉS INVERSIÓ DIRECTA A L'EXTERIOR, CONSOLIDAR O REDUIR LA PRESENCIA ACTUAL?
- 6.2 QUÈ HAURIA EVITAT A LA LLUM DE LA EXPERIÈNCIA ADQUIRIDA?
- 6.3 QUÈ POTENCIARIA?
- 6.4 INCIDÈNCIA DEL MERCAT ÚNIC EUROPEU EN EL PROCÉS DE SORTIDA A L'EXTERIOR
- 6.5 INCIDÈNCIA DELS CANVIS EN ELS PAÏSOS DE L'EUROPA ORIENTAL

7.- COMPETIDORS

7.1 COMPETIDORS ESPANYOLS

- HAN FET EL MATEIX?
- HAN ESTAT PIONERS?

7.2 COMPETIDORS ESTRANGERS

- HAN CREAT BARRERES PREVENTIVES, HAN PLANTEAT PROBLEMES? QUINS?
- HAN REACCIONAT NEGATIVAMENT PLANTEJANT RECOLZAMENT A LES SEVES AUTORITATS O DIFICULTANT ACTIVITATS?

8.- ACTITUD DE L'ADMINISTRACIÓ ESTATAL I AUTONÒMICA

8.1 HA DONAT ALGUN AJUT A LA IMPLANTACIÓ A L'EXTERIOR?

- FINANCERA
- CONSULTORIA
- ALTRES

8.2 HA PLANTEJAT PROBLEMES?

9.- ACTITUD DELS CONSELLERS, TREBALLADORS I QUADRES DE L'EMPRESA

- CONSELLERS
- TREBALLADORS
- QUADRES

10.- CONCLUSIONS

10.1 QUINS CONSELLS DONARIA A LES EMPRESES?

10.2 QUINA CONSELLS DONARIA A L'ADMINISTRACIÓ (CENTRAL I AUTONÒMICA)

10.3 DE NO HAVER OPTAT PER LA PRESENCIA EXTERIOR, SE N'HAURIA RESSENTIT LA EMPRESA?

10.4 POT CATALUNYA ESTABLIR UNA POLÍTICA DE PROMOCIÓ D'INVERSIÓ EMPRESARIAL A L'EXTERIOR?

EN CAS AÏRMATIU, QUINS SECTORS S'HAURIEN DE PRIORITZAR I A QUINS PAÏSOS S'ORIENTARIA?

ANEX II

MARC LEGAL I OPERATIU PER LES INVERSIONS ESPANYOLES A L'EXTERIOR

1.- INTRODUCCIÓ

La legislació espanyola ha tingut sempre una actitud intervencionista respecte a les inversions estrangeres.

La internacionalització de l'economia espanyola ha imposat una tendència liberalitzadora, reduïnt el nombre de sectors reservats així com la intervenció administrativa. L'entrada d'Espanya en la Comunitat Europea reforça aquest procés obligant a adoptar la normativa comunitària.

La nova legislació sobre inversions forma part del procés de liberalització canviària que culmina amb el Reial Decret 1816/1991, de 20 de desembre de 1.991 sobre Transaccions Econòmiques amb l'exterior.

El mencionat R.D. 1816/1991 derogava l'anterior R.D. 2402/1980 que, en desenvolupament de la llei 40/1979 sobre Règim Jurídic de Control de Canvis, establí un règim de control de canvis basat en l'intervencionisme administratiu amb exigència de prèvia autorització administrativa per un àmpli conjunt de transaccions i transferències amb l'exterior.

Aquesta estructura responia a unes circumstàncies històriques caracteritzades per un insuficient nivell de desenvolupament econòmic, una acusada precarietat de les estructures financeres, un tradicional dèficit de la balança de pagaments i una permanent debilitat del tipus de canvi.

A partir dels anys vuitanta, i en especial a partir de l'adhesió d'Espanya a la CEE (1 de gener de 1.986), l'economia espanyola es va integrar progressivament en les estructures econòmiques mundials, cosa que va afavorir una política de progressiva liberalització i eliminació de restriccions en l'àmbit del control de canvis.

En particular, la Directiva 88/361/CEE de 24 de juny de 1.988 va establir un període transitori per Espanya, aplicable a determinats tipus de transaccions, fins la total liberalització de les transaccions i transferències amb l'exterior, que va expirar el 31 de desembre de 1.992.

El R.D. 1816/1991 de 20 de desembre de 1.991 que va derogar l'anterior 2402/1980, l'Ordre Ministerial del 27 de desembre de 1.991, conjuntament amb la Resolució de 7 de gener de 1.992 de la Direcció General de Transaccions Exteriors i les Circulars 1, 2 i 3/1992 del Banc d'Espanya, venen a liberalitzar la legislació espanyola d'acord amb lo establert en la mencionada Directiva 88/361/CEE.

L'obligació d'incorporar al nostre ordenament jurídic el contingut de la indicada Directiva comunitària, així com el nou context de llibertat de moviments de capital implantat en virtut del R.D. 1816/1991, van fer necessari adaptar la normativa en vigor sobre inversions estrangeres a Espanya constituïda pel R.D. legislatiu 1265/1986 de 27 de juny, desenvolupat pel R.D. 2077/1986. Aixímateix, va ser necessari establir un nou marc normatiu per les inversions espanyoles a l'exterior, regides pel R.D. 2374/1986, de 7 de novembre.

2.- EL NOU CONJUNT NORMATIU

La recent aparició:

* De la llei 18/1992, del dia 1 de juliol, per la que s'estableixen determinades normes en matèria d'inversions estrangeres a Espanya, i per la que es deroga el R.D. Legislatiu 1265/1986, de 27 de juny, sobre inversions estrangeres a Espanya.

* Del R.D. 671/1992, de 2 de juliol, sobre inversions estrangeres a Espanya.

* Del R.D. 672/1992, de 2 de juliol, sobre inversions espanyoles a l'exterior.

* De la Resolució de 6 de juliol de 1.992, de la Direcció General de Transaccions Exteriors, sobre procediment de tramitació i registre d'inversions estrangeres a Espanya.

* De la Resolució de 7 de juliol de 1.992, de la Direcció General de Transaccions Exteriors, sobre procediments de tramitació i registre de les inversions espanyoles a l'exterior,

ve a completar el procés de liberalització iniciat pel R.D. 1816/1991, de 20 de desembre, sobre transaccions econòmiques amb l'exterior, atenen a lo senyalat en la Directiva 88/361/CEE, per la que es liberalitzen els actes, negocis, transaccions i operacions de tota mena que supossin, o del compliment de les quals, es derivin, o puguin derivar-se, cobraments o pagaments entre residents i no residents o transferències al o de l'exterior, així com els mencionats cobraments i pagaments exteriors, efectuats bé directament, bé per compensació i les transferències del o a l'exterior.

La necessitat d'adaptació a la normativa comunitària afecta, entre altres extrems, a la qualificació de l'inversor estranger, que en el R.D. Legislatiu en vigor fins 1.992 es basava en la nacionalitat del subjecte inversor i en la localització, dins o fora d'Espanya, dels mitjans amb els que s'efectua la inversió, mentres que en la normativa comunitària a la que s'adapta la normativa espanyola està basada en la residència del subjecte inversor.

La nova normativa defineix, en conseqüència, la inversió estrangera com aquella efectuada pels residents en l'exterior. La diferència entre inversió estrangera i inversió domèstica afecta, principalment, a l'obligació de declaració al Registre d'Inversions i no a la transferibilitat dels rendiments obtinguts, ja que els rendiments obtinguts en una inversió estrangera a Espanya són tant lliurement transferibles com aquells generats en una inversió domèstica.

Pel que fa referència a les classes d'inversions es manté la distinció clàssica entre els quatre tipus: directes, de cartera, en immobles i altres formes d'inversió. La diferència entre les dues primeres, directes i de cartera, és la següent: tradicionalment s'ha considerat com inversió directa aquella en que l'inversor busca un compromís en forma de gestió o control abans que la rendibilitat, mentre que la inversió en cartera seria aquella en que no es pretén el control sinó la rendibilitat.

Per últim, les denominades "altres formes d'inversió", autèntic calaix de sastre en la legislació anterior, són definides amb una major precisió en l'actual legislació.

Pel que fa referència al règim de les inversions estrangeres a Espanya, la nova legislació estableix la liberalització com a norma general amb tres excepcions, totes elles de caràcter estratègic.

En primer lloc, les provinents d'inversors públics d'Estats no membres de la Comunitat Europea, ja que s'enten que les decisions que prendran els inversors públics no seran sempre de caràcter estrictament econòmic. En segon lloc, les inversions en els denominats sectors específics (radio, televisió, joc, defensa i transport aeri), que, a judici del legislador, tenen un interès estratègic pel país. Convé dir que aquesta limitació no afecta als inversors comunitaris excepte pels sectors de telecomunicacions i de defensa. Per últim, les inversions, procedents de països no comunitaris, que poden tenir conseqüències perjudicials pels interessos de l'Estat espanyol.

En tots aquests casos es preceptiva l'autorització.

Com a principi general s'estableix la necessitat d'intervenció de fedatari públic, excepte pel cas de canvi de residència. La rao d'això és doble: protecció de l'inversor estranger i garantia de compliment de les obligacions legals.

Pel que respecte als tràmits administratius, la simplificació és la norma general. Es manté, malgrat tot, la necessitat de verificació prèvia en determinats casos, l'obligació de declaració al Registre d'Inversions i la exigència d'informació periòdica en els casos de societats espanyoles amb participació estrangera superior al 50% i el capital més reserves de la qual superi els 500 milions de pessetes.

La verificació administrativa prèvia, a diferència de l'autorització administrativa, no suposa cap retall al règim general de liberalització. Es tracta d'una declaració d'inversió analitzada per l'Administració, però sobre la que no pot oposar-se si s'efectua en la forma prevista en el Reial Decret.

Amb el Registre d'Inversions, l'Administració preten tenir coneixement del volum i destí de les inversions, al constituir aquestes dades, variables macroeconòmiques de les que és necessari tenir coneixement. Com a norma general, l'obligació de declaració al Registre correspon a l'inversor i al fedatari públic, excepte en el cas d'inversions en societats cotitzades, cas en el que l'obligació correspon a l'Entitat depositària.

En el cas de les inversions espanyoles en l'exterior, cas que ens ocupa en el present treball, les característiques generals són bàsicament les mateixes.

3.- LEGISLACIO EN VIGOR SOBRE INVERSIONS EN L'EXTERIOR

3.1 Conceptes generals

Subjectes de l'inversió a l'exterior

Segons estipula l'article primer del R.D. 672/1992, sobre Inversions espanyoles a l'exterior poden ser titulars d'aquestes:

* Les persones físiques residents a Espanya, entenent-se per tals els espanyols o estrangers amb domicili o residència principal a Espanya.

* Les persones jurídiques domiciliades a Espanya.

* Els establiments i sucursals en territori espanyol de persones jurídiques domiciliades en l'estranger o de persones físiques no residents a Espanya.

A continuació afageix que les inversions realitzades per persones físiques residents a Espanya perderan la seva condició d'espanyoles en l'exterior quan el seu titular perdi la seva residència a Espanya i no adquiriran tal condició les que realitzi a partir d'aquell moment.

Les inversions realitzades en l'estranger per persones físiques no residents a Espanya adquiriran la condició d'inversions espanyoles en l'exterior quan els seus titulars traslladin la seva residència a territori espanyol.

El mencionat article primer també estableix que es consideraran inversions espanyoles a l'exterior:

* Les efectuades per societats domiciliades a l'estranger participades per residents a Espanya en percentatge superior al 50%.

* Les efectuades per sucursals i establiments a l'exterior de residents.

Clases d'aportacions

Les inversions exteriors podran realitzar-se mitjançant:

* Aportació dinerària.

* Aportació a una empresa d'assistència tècnica, patents i llicències de fabricació.

* Aportació a una empresa d'equip capital.

* Capitalització de reserves o drets de crèdit i reinversió de beneficis o dividends no distribuïts en els supòsits d'ampliació de capital de societats, així com l'aplicació de beneficis a l'ampliació de la dotació de sucursals o establiments en l'exterior de persones físiques o jurídiques residents.

* Aportació de qualsevol altre mitjà o actiu.

Règim de les inversions a l'exterior

Queden liberalitzades amb caràcter general les inversions en l'exterior, sense més excepcions que les següents:

* Quan l'aportació per la realització de qualsevol inversió espanyola en l'exterior consisteixi en bens immobles situats a Espanya, accions o altres valors que otorguin dret a participació en el capital de societats espanyoles, establiments mercantils o altres actius situats a Espanya.

* Quan la inversió projectada pugui tenir conseqüències perjudicials pels interessos de l'Estat espanyol i el seu destí siguin països que no pertanyin a la Comunitat Europea.

Cobraments i pagaments derivats de les inversions espanyoles a l'exterior

Són lliures els cobraments i pagaments derivats de les inversions espanyoles en l'exterior i de la seva liquidació. La seva execució s'ajustarà als procediments establerts en el R.D. 1816/1991, sobre transaccions econòmiques amb l'exterior, en particular en els següents articles:

Article 5:

- Els cobraments i pagaments entre residents i no residents, així com les transferències al o de l' exterior, estiguin xifrades totes elles en pessetes o en moneda estrangera, hauran d'efectuar-se a través d'una Entitat de dipòsit inscrita en els Registres Oficials del Banc d'Espanya (en endavant "Entitats registrades"), amb les excepcions senyalades en els articles 6º i 7º del presents Reial Decret.

- En tots els supòsits de cobrament, pagament o transferència a que es refereix l'apartat anterior, el resident haurà d'aportar a l' "Entitat registrada" a través de la que el mencionat cobrament, pagament o transferència es realitzi, les declaracions o informacions que es determinen. Les Entitats registrades no podran executar cap pagament o transferència a l'exterior sense el compliment del mencionat requisit.

- En tot cas, el citat resident haurà de declarar a l'Entitat registrada, en la forma que es determini, el seu nom o raó social, domicili, Número d'Identificació Fiscal, nom o raó social i domicili del no resident remitent o beneficiari del cobrament o pagament, import, moneda, país d'origen o destí, i concepte de

l'operació per la que es produeix el cobrament, pagament o transferència.

- Les Entitats registrades facilitaràn, en la forma que determini el Ministre d'Economia i Hisenda, i dins dels trenta dies següents a cada mes natural, la informació a que es refereix l'apartat anterior i, en general, la informació que sel's hi requereixi sobre els cobraments, pagaments o transferències exteriors en que intervinguin, als efectes de seguiment estadístic i fiscal de les operacions.

Article 6:

- Es lliure l'obertura i manteniment per residents de comptes denominades en pessetes o en divises en oficines operants en l'estranger tant d'Entitats registrades o de crèdit estrangeres, així com els cobraments i pagaments entre residents i no residents mitjançant abonaments o deutes en dites comptes.

- Els residents que obrin una de les comptes a que es refereix l'apartat anterior estan obligades a declarar-la dins dels trenta dies següents a la seva obertura, en la forma que es determini, fent constar el seu nom o raó social, domicili, Número d'Identificació Fiscal, classe i número de les comptes, moneda de denominació de la mateixa, i dades identificatives de l'oficina en que s'hagi obert.

- Així mateix, els residents titulars d'aquests comptes estan obligats a facilitar, en la forma que es determini, informació relativa als moviments, al crèdit i al dèbit de les mateixes.

Article 7:

- Els cobraments i pagaments entre residents i no residents en moneda metàl·lica, bitllets de banc o xecs bancaris al portador, xifrats en pessetes o divises, efectuats tant dins com fora del territori espanyol són lliures, si bé queden subjectes a l'obligació de declaració en la forma i amb l'amplitud que es determini.

- Lo disposat en el paràgraf anterior no destorba el compliment de lo establert en el article 4º del present Reial Decret respecte de l'obligació de declaració prèvia o autorització administrativa per l'exportació de tals medis de pagament per import superior al senyalat.

Disposició adicional segona:

En relació amb lo disposat en l'article 5º del present Reial Decret, podran també efectuar-se cobraments i pagaments entre residents i no residents a través d'aquelles altres Entitats de crèdit i financeres inscrites en els Registres Oficials corresponents del Banc d'Espanya o de la Comisió Nacional del Mercat de Valors, sempre que tinguin legalment reconeguda dita possibilitat i, en tot cas, en l'àmbit operatiu propi de cada una d'elles. Tals entitats quedaran així mateix subjectes a l'obligació senyalada en l'article 9º del present Reial Decret."

Ajornaments i avançaments de pagaments

Els ajornaments i avançaments de pagaments sobre inversions espanyoles en l'estranger són lliures. En tot cas, es faran constar en les sol·licituts de verificació o autorització i en les declaracions als Registre d'Inversions.

Quan s'efectuïn pagaments a l'exterior a compte de futures inversions espanyoles a l'exterior, aquestes inversions s'hauran de realitzar en el termini de sis mesos desde la data del pagament del avançament amb independència del termini de declaració al Registre d'Inversions.

Aplicació del producte de la liquidació i dels rendiments

Les aplicacions del producte de la liquidació i dels rendiments obtinguts d'inversions espanyoles en l'exterior per la realització de noves inversions, estant liberalitzades sempre que es compleixin els requisits i formalitats prèvies.

Transmissió entre residents

La transmissió entre residents a Espanya d'inversions espanyoles a l'exterior es sotmetran als requisits generals de desinversió i inversió simultanis establerts en el Reial Decret.

La forma de les inversions

Les inversions espanyoles a l'exterior podran portar-se a efecte a través de qualsevol de les següents formes:

- * Inversions directes
- * Inversions de cartera
- * Inversions en bens immobles
- * Altres formes d'inversió

Posteriorment analitzarem amb més detall cada una d'aquestes quatre formes.

Importació i Exportació de títols

Els titulars d'inversions directes o de cartera en valors en l'exterior podran exportar i importar lliurement els títols o resguards de valors.

Tant la importació o exportació, com la posterior reimportació o reexportació, en el seu cas, es declararan al Registre d'Inversions per mitjà del model d'imprès MC-2, degudament complimentat, en el termini d'un mes, a comptar de la data en que es produeixi l'entrada o sortida.

El Registre d'Inversions Espanyoles

Obligació de declaració

Les inversions espanyoles a l'exterior i la seva liquidació seran declarades al Registre d'Inversions del Ministeri d'Economia i Hisenda.

La declaració al Registre de les operacions d'inversió espanyola a l'exterior haurà d'efectuar-se directament pel titular de la inversió, excepte en el cas d'inversions efectuades en valors negociables canalitzades a través d'una entitat mediatra resident, que actui per compte i risc de l'inversor com a titular interposada dels mencionats valors, cas en el que seran declarades al Registre d'Inversions per la citada entitat, que a aquests efectes, tindrà la consideració d'entitat depositària.

Excepció a l'obligació de declaració

No es declararan al Registre d'Inversions les inversions espanyoles a l'exterior:

* Efectuades per societats domiciliades a l'estranger participades per residents a Espanya en percentatge superior al 50%, quan aquestes inversions consisteixin en la creació de societats estrangeres o en la presa de participació en les mateixes qualificables com d'inversió directa, ja sigui en el mateix país, ja sigui en un país diferent a aquell en que tinguin el seu domicili les citades societats.

* Efectuades per sucursals i establiments a l'exterior de residents, quan aquestes inversions consisteixin en la creació de societats estrangeres o en la presa de participació en les mateixes qualificable com d'inversió directa, ja sigui en el mateix país, ja sigui en un país diferent a aquell en que tinguin el seu domicili les citades sucursals o establiments.

Declaració per canvi de residència

Els supòsits d'adquisició o pèrdua de la qualificació d'inversió espanyola a l'exterior per canvi de residència hauran de ser declarats al Registre d'Inversions en el termini de sis mesos a comptar del moment en que es produeixi el canvi de residència.

La residència s'acreditarà, en el seu cas, d'acord amb l'article 2º del R.D. 1816/1991, de 20 de desembre que a continuació es reproduïx:

Article 2º:

1º En relació amb lo disposat en l'article 4.3 de la Llei 40/1979 de 10 de desembre, es consideraran residents a efectes de lo disposat en el present Reial Decret els establiments i sucursals en territori espanyol de persones físiques residents a l'estranger o de persones jurídiques estrangeres. Anàlogament es consideren no residents els establiments i sucursals a l'estranger de persones físiques residents a Espanya o de persones jurídiques espanyoles.

2º Als efectes de lo disposat en el citat article 4.4 de la Llei 40/1979, la residència o no residència a Espanya haurà d'acreditar-se en la forma disposada en el present article.

3º La condició de resident a Espanya haurà d'acreditar-se de la següent forma:

* Les persones físiques de nacionalitat estrangera, mitjançant la tarjeta o carnet individual d'autorització de residència o qualsevol altre document públic en el que consti la concessió de l'autorització de residència pel Ministeri de l'Interior.

Res destorbarà la condició de resident de la persona física estrangera, a efectes de la Lley 40/1979, de 10 de desembre, i del present Reial Decret, mentre duri la seva autorització de residència, el que tingui a més a més domicili a l'estranger. En tal cas s'entendrà que té la seva residència principal a Espanya, amb la salvetat que hagués fet devolució del carnet o tarjeta d'autorització de residència.

* Els establiments i sucursals en territori espanyol de persones jurídiques estrangeres o de persones físiques residents a l'estranger, mitjançant qualsevol document públic en el que constin les dades corresponents a la seva constitució, d'acord amb la legislació espanyola, o certificat d'inscripció en el Registre Mercantil.

* Les persones físiques de nacionalitat espanyola i les persones jurídiques domiciliades a Espanya es presumiran residents a Espanya, menys quan existeixi una prova en contra.

4º La condició de no resident haurà d'acreditar-se de la següent forma:

* Les persones físiques espanyoles, mitjançant certificació de l'autoritat consolar espanyola expedida amb una antelació màxima de dos mesos, que acrediti la seva inscripció en el Registre de Matrícula del Consolat o Secció Consolar de l'Ambaixada corresponent.

* Les persones físiques estrangeres, mitjançant certificació negativa de residència expedida pel Ministeri de l'Interior amb antelació màxima de dos mesos.

* Les persones jurídiques domiciliades a l'estranger, mitjançant document que acrediti la seva naturalesa i domicili.

* Les sucursals i establiments a l'estranger de persones jurídiques espanyoles o de persones físiques residents a Espanya, mitjançant certificació del Cònsol espanyol corresponent de que es troben constituïts en el país de que es tracti.

* El personal diplomàtic espanyol acreditat a l'estranger i el personal espanyol que, sense tenir l'anterior condició, presta serveis a Ambaixades i Consolats espanyols, així com a Organitzacions Internacionals, mitjançant passaport diplomàtic o certificació del Cap de Missió, Cònsol o autoritat competent de l'Organització en els que consti tal situació.

* Els diplomàtics estrangers acreditats a Espanya i el personal estranger que presti serveis a Ambaixades i Consolats estrangers o en organitzacions internacionals a Espanya, mitjançant tarjeta d'identitat expedida pel Ministeri d'Assumptes Exteriors.

Fora dels supòsits previstos en l'article 4 de la Llei no es podrà gaudir simultàniament de la condició de resident i no resident a efectes de control de canvi.

Transmissions entre residents

La transmissió entre residents d'una inversió espanyola a l'exterior donarà lloc a la declaració simultània de la liquidació i de la nova inversió, sempre que procedeixi.

Tramitació dels expedients d'inversió espanyola a l'estranger

El procediment de tramitació administrativa dels expedients d'inversió espanyola a l'estranger serà l'establert amb caràcter general per la legislació en matèria de procediment administratiu, amb les especificacions que a continuació es detallen:

Aportació consistent en bens immobles, accions i altres valors

En els supòsits en que l'aportació per la realització de qualsevol inversió espanyola a l'exterior consisteixi en béns immobles situats a Espanya, accions i altres valors que otorguin dret a participació en el capital de societats espanyoles, establiments mercantils i altres actius situats a Espanya, el projecte d'inversió de que es tracti queda sotmès al tràmit de:

* Verificació prèvia quan la inversió vagi destinada a un país membre de la Comunitat Europea.

* Autorització prèvia quan el destí sigui un país que no pertanyi a la Comunitat Europea.

Conseqüències perjudicials pels interessos de l'Estat espanyol

Quan la inversió projectada pugui tenir conseqüències perjudicials pels interessos de l'Estat espanyol i el seu destí siguin països que no pertanyin a la Comunitat Europea, el Director general de Transaccions Exteriors queda facultat per suspendre el règim de liberalització previst amb caràcter general, mitjançant notificació motivada a l'interessat dins del termini previst, que podrà ser recorreguda.

Un cop efectuada aquesta notificació, s'eleva el projecte d'inversió al Ministeri d'Economia i Hisenda per la seva resolució. Transcurregut el termini de noranta dies hàbils desde la notificació indicada sense que s'hagi produït resolució expressa, s'entendrà desestimada la sol.licitud.

Tramitació dels expedients d'autorització o verificació administrativa prèvia

Les sol.licituds d'autorització

L'autorització es sol.licitarà en el model d'imprès destinat a l'efecte i que constarà de tres exemplars: per l'Administració, per la diligència d'autorització i per l'interessat.

En els casos en que no existís model imprès normalitzat la sol.licitud s'efectuarà mitjançant escrit de l'interessat acompanyat de còpia.

Les sol.licituds es presentaran al Registre General del Ministeri d'Economia i Hisenda o a qualsevol dels òrgans als que es refereix l'article 66 de la Llei de Procediment Administratiu, acompanyades de la següent documentació:

* Còpia de la última declaració sobre l'Impost de la Renda de les Persones Físiques, Impost sobre el Patrimoni o Impost sobre Societats, segons els casos, del titular de la inversió.

* Memòria explicativa del projecte d'inversió.

L'exemplar per l'interessat, o la còpia, en el seu cas, es retornarà a l'interessat en el moment de la seva presentació, una vegada estampat en tots els exemplars el segell, la data i el número d'ordre.

La DGTE resoldrà la sol.licitud en el termini de seixanta dies desde la seva presentació. Si transcurris aquest termini sense haver-se produït resolució expressa, la sol.licitud s'entendrà desestimada.

La notificació de la resolució s'efectuarà mitjançant devolució a l'interessat de l'exemplar corresponent del model imprès degudament diligenciat o mitjançant ofici, segons correspongui.

Les sol.licituds de verificació

La verificació es sol.licitarà en el model imprès destinat a l'efecte i que constarà de tres exemplars: per l'Administració, per la diligència d'autorització i per l'interessat.

En els casos en que no existeixi model imprès normalitzat la sol.licitud s'efectuarà mitjançant escrit de l'interessat acompanyat de còpia.

Les sol.licituds es presentaran al Registre General del Ministeri d'Economia i Hisenda o a qualsevol dels òrgans als que es refereix l'article 66 de la Llei de Procediment Administratiu acompanyades de la següent documentació:

* Còpia de la última declaració sobre l'Impost de la Renda de les Persones Físiques, Impost sobre el Patrimoni o Impost sobre Societats, segons els casos, del titular de la inversió.

* Memòria explicativa del projecte d'inversió.

L'exemplar per l'interessat, o la còpia, en el seu cas, es retornarà a l'interessat en el moment de la seva presentació, una vegada estampat en tots els exemplars el segell, la data i el número d'ordre.

Rebuda la sol.licitud per la DGTE, aquesta verificarà el projecte d'inversió amb el fi de comprovar la seva naturalesa, la seva adequació a l'ordenament jurídic i la seva inclusió en els supòsits liberalitzats, notificant a l'interessat la seva conformitat o disconformitat amb el mencionat projecte en el termini de trenta dies hàbils desde la seva presentació.

Transcorregut aquest termini sense que l'interessat hagi rebut cap notificació administrativa en relació al projecte d'inversió, aquest s'entendrà verificat i conforme.

La notificació de la resolució s'efectuarà mitjançant devolució a l'interessat de l'exemplar corresponent del model imprès degudament diligenciat i mitjançant ofici, segons correspongui.

El requeriment per subsanar defectes o completar la documentació presentada o la sol.licitud d'informació adicional a l'interessat suspendran el termini de trenta dies hàbils per dictar resolució expressa. El còmput es reprendrà un cop que l'interessat aporti la informació sol.licitada o reperi les omisions o defectes de la documentació presentada.

Termini de realització

Les inversions autoritzades o verificades hauran de realitzar-se dins el termini que, específicament, hagués senyalat l'autorització, o en el seu defecte, en el termini màxim de sis mesos a comptar desde la data de la resolució o de la verificació expressa o presumpte.

Transcorregut el termini, s'entendrà caducada l'autorització o verificació, menys en el cas que s'obtingui pròrroga. La pròrroga es sol·licitarà mitjançant escrit acompanyat de la verificació de la DGTE o de l'autorització concedida.

Expedients de verificació o autorització per canvi de residència

Les inversions que adquireixin la condició d'espanyoles a l'exterior per canvi de residència a Espanya del seu titular no es sotmetran als requisits de verificació o autorització prèvia.

Memòria d'inversions directes a l'exterior

Els residents titulars d'inversions directes a l'exterior hauran de presentar a la DGTE, en els primers sis mesos de cada any natural, una memòria d'inversions directes a l'exterior en sucursals, o en societats, cotitzades o no cotitzades, en les que existeixi una participació de residents a Espanya igual o superior al 50 per 100.

Per computar aquest percentatge es tindran en compte totes les participacions de residents a Espanya, ja siguin inversions directes o inversions en cartera, incloses les participacions de les que siguin titulars societats estrangeres participades per residents i sucursals i establiments a l'estranger de residents, que tinguin la qualificació d'inversió espanyola a l'exterior.

Aquesta memòria es presentarà mitjançant el model imprès MC-13, degudament complimentat. Es presentarà un model MC-13 per cada inversor, per cada empresa estrangera receptora d'inversió directa, acompanyat de les comptes anuals (Balanç, Compte de Resultats i els seus annexes o notes complementàries) de l'empresa estrangera corresponent a l'exercici immediatament precedent.

4.- TIPUS D'INVERSIONS EXTERIORS

4.1 Inversions directes

Ambit d'aplicació

Es consideraran inversions directes aquelles a realitzar mitjançant:

- Participació en societats estrangeres

La participació en societats estrangeres que permeti a l'inversor, per la presa de tal participació o en unió de la que ja tingues, influir de manera efectiva en la gestió o control de la mencionada societat.

Es presumeix que existeix influència efectiva de la gestió o control d'una societat:

* Quan la participació directa o indirecta de l'inversor sigui igual o superior al 10 per 100 del capital de la societat.

* Quan, no arribant-se al citat percentatge, permeti a l'inversor formar part, directa o indirectament, del seu òrgan d'administració.

Es considera a aquests efectes com un sol subjecte inversor a les entitats que constitueixin una unitat de decisió perquè qualsevol d'elles controli o pugui controlar directa o indirectament les decisions de les demés.

S'entenen compreses en aquesta forma d'inversió tant la constitució d'una societat com l'adquisició de les seves accions o de participacions socials quan es tracti de societats el capital de les quals no estigui representat per accions.

L'adquisició de drets de subscripció d'accions, obligacions convertibles en accions o altres anàlegs que per la seva naturalesa donguin dret a participació en el capital s'equipararà a l'adquisició d'accions.

- Constitució i ampliació de sucursals i establiments

La constitució i ampliació de sucursals i establiments o l'adquisició d'aquests últims, així com la concessió als mateixos d'anticips reintegrables.

- Concessió de préstecs

La concessió a societats o entitats estrangeres de préstecs la vida mitjana ponderada dels quals sigui superior a cinc anys, amb el fi d'establir o mantenir vincles econòmics durables.

A aquests efectes, es considera que un préstec compleix aquests fins quan es dóna una de les següents condicions:

- El prestamista manté una inversió directa en la societat o entitat prestatària.

- La remuneració del préstec consisteix en una participació en beneficis o està condicionada a l'existència d'aquests.

Règim aplicable

Amb caràcter general no requeriran verificació prèvia les inversions espanyoles directes a l'exterior, excepte en els següents supòsits:

- Quan l'import efectiu de l'operació sigui igual o superior a 250.000.000 de pessetes.

A aquests efectes, es considerarà una sola operació les inversions que es realitzin en un termini de sis mesos en una mateixa societat, sucursal o establiment, per un mateix subjecte inversor o per varis que constitueixin una unitat de decisió.

- Quan l'entitat estrangera objecte de la inversió tingui com activitat la tenència, directa o indirecta, de participacions en el capital d'altres societats, qualsevol que sigui la quantitat de la inversió.

- Quan el destí de la inversió sigui un país o territori dels considerats com paradisos fiscals, d'acord amb el Reial Decret 1080/1991, de 5 de juliol.

Inversions indirectes

Tindran la consideració d'inversions indirectes espanyoles a l'exterior:

- Les efectuades per societats domiciliades a l'estranger participades per residents a Espanya en percentatge superior al 50 per 100.

- Les efectuades per sucursals i establiments a l'exterior de residents.

Quan les mencionades inversions consisteixin en la creació de societats estrangeres o en la presa de participació en les mateixes qualificable, en ambdós casos, com d'inversió directa, ja sigui en el mateix país, ja sigui en un país diferent a aquell en que tinguin el seu domicili les citades societats, sucursals o establiments.

Aquestes inversions són lliures excepte quan el destí sigui un país o territori dels considerats com paradisos fiscals, d'acord amb el Reial Decret 1080/1991, de 5 de juliol, qualsevol que sigui la quantitat de la inversió.

4.2 Inversions de cartera

Àmbit d'aplicació

Constitueix inversió de cartera:

- La subscripció i adquisició d'accions i participacions

La subscripció i adquisició d'accions de societats estrangeres i de valors tals com drets de subscripció, obligacions convertibles en accions i altres d'anàlegs que per la seva naturalesa otorguin el dret a participació en el capital, tant si s'adquireixen en mercats organitzats com no, així com l'adquisició de participacions socials quan es tracti de societats el capital de les quals no estigui representat per accions, qualsevol que sigui el lloc d'emissió i d'adquisició i sempre que les indicades adquisicions no constitueixin inversió directa.

- La subscripció i adquisició de valors negociables

La subscripció i adquisició de valors negociables representatius d'emprèstits, emesos per persones o entitats públiques o privades no residents, ja siguin de rendiment implícit o explícit, i d'instruments financers emesos per residents, qualsevol que sigui el lloc d'emissió i adquisició.

No tindrà la consideració d'inversió espanyola a l'exterior l'adquisició per residents de valors lliurats singularment o en l'emissió dels quals no concorrexin les circumstàncies pròpies dels valors negociables.

- La participació en fons d'inversió

La participació en fons estrangers d'inversió col·lectiva, entenent-se per tals els degudament constituïts conforme a la legislació del país de que es tracti i amb difusió pública i regular de preus a través dels mitjans d'informació general.

- L'adquisició de valors emessos per residents

S'assimilarà a inversió espanyola de cartera a l'exterior l'adquisició per residents de valors emessos per residents i adquirits en mercats organitzats estrangers.

Règim aplicable

Són lliures, sense necessitat de verificació prèvia, les inversions espanyoles de cartera a l'exterior.

4.3 Inversions en bens immobles

Àmbit d'aplicació

Constitueix inversió espanyola en bens immobles l'adquisició per persones físiques residents a Espanya, o per persones jurídiques domiciliades a Espanya, de la propietat i demés drets reals sobre bens immobles situats a l'estranger.

S'enten inclosa en aquesta forma d'inversió l'adquisició per inversors residents de quotes proindivises d'un immoble per el seu gaudiment a temps parcial.

Règim d'adquisició

Les inversions espanyoles en bens immobles situats a l'estranger es sotmetran al tràmit administratiu de verificació prèvia quan l'import total de l'operació sigui superior a 250.000.000 de pessetes.

4.4 Altres formes d'inversió

Àmbit d'aplicació

Tindran la qualificació d'altres formes d'inversió les inversions espanyoles que tinguin per objecte:

- Comptes en participació
- Comunitats de bens
- Fundacions
- Agrupacions d'interés econòmic
- Cooperatives
- Altres supòsits que mitjançant Reial Decret es determinin pel Govern, a proposta del Ministre d'Economia i Hisenda.

Règim aplicable

Les inversions a que es refereix l'apartat precedent són lliures, amb el tràmit de verificació administrativa prèvia en els següents casos:

- Quan el valor total corresponent a la participació dels inversors residents, per sí mateixes o en unió de les prèviament existents, sigui superior a 250.000.000 de pessetes.
- Quan, amb independència de l'import, tinguin com a destí els països i territoris considerats com paradisos fiscals relacionats en l'article únic del R.D. 1080/1991, de 5 de juliol.

5.- TRAMITACIÓ DELS EXPEDIENTS (DIRECTES I DE CARTERA)

5.1 De les inversions en valors negociables

Comprèn les següents inversions espanyoles a l'exterior en valors negociables, ja estiguin representats mitjançant títols, ja mitjançant anotacions en compte:

- Inversions directes o de cartera en accions de societats estrangeres el capital de les quals estigui total o parcialment admès a cotització en mercats organitzats de valors espanyols o estrangers, així com en dret de subscripció, o altres anàlegs que per la seva naturalesa donguin dret a participació en el capital de les citades societats, qualsevol que sigui el lloc d'emissió i adquisició.
- Inversions de cartera en fons estrangers d'inversió col·lectiva degudament constituïts segons la legislació del país de que es tracti i amb difusió pública i regular de preus a través de mitjans de comunicació generals.
- Inversions de cartera consistents en l'adquisició de valors negociables emesos per residents i adquirits en mercats organitzats estrangers.

Declaració de la inversió

Correspondrà efectuar les declaracions al Registre d'Inversions:

- Als titulars de les inversions quan es mantingui la compta de valors o el dipòsit de títols en una Entitat domiciliada a l'estranger, o aquests es trobin sota custòdia del titular de la inversió.

- A les Entitats dipositàries residents a Espanya en les que es trobin obertes a nom de residents comptes o dipòsits dels valors contemplats en l'apartat anterior, tant respecte a dites comptes o dipòsits com respecte a les operacions que efectuïn per compte pròpia.

Les declaracions que hagin d'efectuar els titulars de les inversions d'acord amb lo anteriorment mencionat tindran caràcter semestral i es presentaran a la DGTE durant els mesos de gener i juliol de cada any, reflexant la situació del o dels dipòsits de valors corresponents al 31 de desembre i 30 de juny anteriors, respectivament.

Les declaracions es presentaran davant el Registre General del Ministeri d'Economia i Hisenda o d'algun dels òrgans a que es refereix l'article 66 de la LLei de Procediment Administratiu, per mitjà del model MC-12, degudament complimentat, acompanyat dels extractes de comptes de valors a l'exterior, o còpia del exemplar per l'interessat, degudament diligenciat del imprès MC-2, si els valors fossin importats i es troben sota custòdia del titular.

5.2 De les inversions en societats no cotitzades, sucursals i establiments

Comprèn les següents inversions espanyoles a l'exterior:

- Inversions directes i de cartera en societats no cotitzades
- Inversions en sucursals i establiments
- Préstecs qualificats com inversió directa

Declaració de la inversió i de la liquidació

La inversió es declararà mitjançant model imprès MC-10A. La liquidació de la inversió es declararà mitjançant model MC-10B.

El reembossament del principal dels préstecs qualificats com inversió directa es declararà en model MC-10B, que podrà presentar-se amb caràcter anual i referir-se a tots els reembossaments parcials efectuats durant l'exercici.

La declaració s'haurà d'efectuar en el termini de tres mesos des de la realització de la inversió o liquidació. En el cas de canvi de residència, s'haurà d'efectuar en el termini de sis mesos desde que es pugui acreditar el canvi de residència en la forma establerta en l'article 2º del R.D. 1816/1991, de 20 de desembre, que anteriorment s'ha reproduït textualment.

Els impressos es dirigiran pel titular de la declaració o el seu representant a la DGTE, acompanyat de la documentació que acrediti la realització de la inversió o de la liquidació així com l'aplicació de les quantitats anticipades al pagament de la inversió. No serà necessari presentar aquesta documentació quan es tracti de declaracions efectuades per canvi de residència.

En tots els casos s'adjuntarà còpia del document administratiu en el que consti el NIF del titular de la inversió espanyola a l'exterior.

5.3 Sol·licitud de verificació o autorització

Mitjançant el model imprès MC-14 degudament complimentat.

Quan la verificació o autorització correspongui a inversions directes realitzades a través de societats estrangeres participades per residents en percentatge superior al 50 per 100 o de sucursals o establiments a l'exterior de residents, la sol·licitud s'haurà de formular pels residents titulars dels mencionats establiments i sucursals o pels residents que participen en dites Societats. Si existís més d'un resident titular de participació en la Societat o l'establiment inversor, tots ells estan obligats a efectuar la sol·licitud conjuntament, seguint possible que un o varis d'ells actuïn a aquests efectes en representació dels demés.

Els expedients de verificació o autorització es tramitaran d'acord amb lo establert en el capítol 12 (Tramitació dels expedients de verificació o autorització administrativa prèvia).

6.- TRAMITACIÓ DELS EXPEDIENTS (BÉNS IMMOBLES)

6.1 Declaració de la inversió i de la liquidació

Es declararan en model MC-11A les inversions espanyoles a l'exterior en immobles. La seva liquidació es declararà mitjançant el model imprès MC-11B.

La declaració s'haurà d'efectuar en el termini de tres mesos desde la realització de la inversió o liquidació. En el cas de canvi de residència, s'haurà d'efectuar en el termini de sis mesos desde que es pugui acreditar el canvi de residència en la forma establerta en l'article 2º del R.D. 1816/1991, de 20 de desembre.

Els impressos es dirigiran pel titular de la declaració o el seu representant a la DGTE, acompanyat de la documentació que acrediti la realització de la inversió o de la liquidació, així com l'aplicació de les quantitats anticipades al pagament de la inversió. No serà necessari presentar aquesta documentació quan es tracti de declaracions efectuades per canvi de residència.

En tots els casos s'adjuntarà còpia del document administratiu en el que consti el NIF del titular de la inversió espanyola a l'exterior.

6.2 Sol·licitud de verificació o autorització

Mitjançant model imprès MC-15 degudament complimentat.

Els expedients de verificació o autorització es tramitaran d'acord amb lo establert en el capítol 12 (Tramitació dels expedients de verificació o autorització administrativa prèvia).

7.- TRAMITACIÓ DELS EXPEDIENTS EN ALTRES FORMES D'INVERSIÓ

7.1 Declaració de la inversió i de la liquidació

Les altres formes d'inversió i la seva liquidació es declararan mitjançant escrit de l'interessat acompanyat de còpia.

La declaració s'haurà d'efectuar en el termini de tres mesos desde la realització de la inversió o liquidació. En el cas de canvi de residència, s'haurà d'efectuar en el termini de sis mesos desde que es pugui acreditar el canvi de residència en la forma establerta en l'article 2º del R.D. 1816/1991, de 20 de desembre.

L'escrit de declaració es dirigirà pel titular de la declaració o el seu representant a la DGTE, acompanyat de la documentació que acrediti la realització de la inversió o de la liquidació, així com l'aplicació de les quantitats anticipades al pagament de la inversió. No serà necessari presentar aquesta documentació quan es tracti de declaracions efectuades per canvi de residència.

En tots els casos s'adjuntarà còpia del document administratiu en el que consti el NIF del titular de la inversió espanyola a l'exterior.

7.2 Sol.licitud de verificació o autorització

Mitjançant escrit de l'interessat acompanyat de còpia.

Els expedients de verificació o autorització es tramitaran d'acord amb lo establert en el capítol 12 (Tramitació dels expedients de verificació o autorització administrativa prèvia).

ANEX III

ESTADÍSTIQUES D'INVERSIONS CATALANES I ESPANYOLES ALS PAÏSOS DE
L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

INVERSIONS ESPANYOLES DIRECTES A L'EXTERIOR
DISTRIBUCIÓ PER COMUNITATS AUTÒNOMES
(Imports en milions de pessetes)

	1989		1990	
COMUNITAT	IMPORT	%	IMPORT	%
ANDALUSIA	4903.065	1.75	5741.916	1.26
ARAGÓ	792.552	0.28	2703.633	0.59
ASTÚRIES	576.112	0.21	141.762	0.03
BALEARS	1496.518	0.53	1965.467	0.43
CANÀRIES	740.199	0.26	743.558	0.16
CASTELLA-LLEÓ	835.61	0.3	2265.839	0.5
CASTELLA-LA MANXA	33.741	0.01	4155.032	0.91
CATALUNYA	37814.411	13.49	85121.337	18.73
EXTREMADURA	525.767	0.19	309.073	0.07
GALÍCIA	3820.524	1.36	7314.089	1.61
MÚRCIA	260.22	0.09	185.711	0.04
NAVARRA	2455.552	0.88	19073.476	4.19
COMUNITAT VALENCIANA	4230.617	1.51	3779.555	0.83
PAÍS VASC	10088.11	3.6	8872.586	1.95
MADRID	211193.36	75.32	311391.89	68.47
LA RIOJA	282.426	0.1	651.18	0.14
CANTÀBRIA	334.873	0.12	398.266	0.09
TOTAL	280383.66	100	454814.37	100

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

INVERSIONS ESPANYOLES DIRECTES A L'EXTERIOR
DISTRIBUCIÓ PER COMUNITATS AUTÒNOMES
(Imports en milions de pessetes)

	1991		1992	
COMUNITAT	IMPORT	%	IMPORT	%
ANDALUSIA	16072.815	2.37	863.242	0.16
ARAGÓ	2961.385	0.44	229.008	0.04
ASTÚRIES	1122.951	0.17	233.402	0.04
BALEARS	2951.609	0.44	3568.139	0.65
CANÀRIES	590.082	0.09	7445.141	1.36
CASTELLA-LLEÓ	1794.666	0.27	964.29	0.18
CASTELLA-LA MANXA	318.7	0.05	11.697	0
CATALUNYA	108620.75	16.05	64751.807	11.84
EXTREMADURA	775.518	0.11	3.618	0
GALÍCIA	5921.199	0.87	5290.227	0.97
MÚRCIA	173.314	0.03	18.178	0
NAVARRA	26838.371	3.96	1137.215	0.21
COMUNITAT VALENCIANA	4538.118	0.67	4074.751	0.74
PAÍS VASC	6081.282	0.9	15487.007	2.83
MADRID	497468.1	73.49	383455.87	70.11
LA RIOJA	187.302	0.03	12.25	0
CANTÀBRIA	488.258	0.06	59412.077	10.87
TOTAL	676904.42	100	546957.92	100

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

INVERSIONS ESPANYOLES DIRECTES A
L'EXTERIOR

DISTRIBUCIÓ PER COMUNITATS AUTÒNOMES

(Imports en milions de pessetes)

=====		
1993		
=====	=====	=====
COMUNITAT	IMPORT	%
-----	-----	-----
ANDALUSIA	6671.18	1.5
ARAGÓ	884.05	0.2
ASTÚRIES	1092.18	0.25
BALEARS	424.95	0.1
CANÀRIES	0	0
CASTELLA-LLEÓ	4733.27	1.07
CASTELLA-LA MANXA	0	0
CATALUNYA	43431.61	9.79
EXTREMADURA	1470.26	0.33
GALÍCIA	4987.63	1.12
MÚRCIA	5162.79	1.16
NAVARRA	7934.79	1.79
COMUNITAT VALENCIANA	386.97	0.09
PAÍS VASC	19555.08	4.41
MADRID	293610.32	66.18
LA RIOJA	342	0.08
CANTÀBRIA	52980.67	11.93
-----	-----	-----
TOTAL	443667.75	100
=====	=====	=====

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

INVERSIONS CATALANES DIRECTES ALS PECO'S
 DISTRIBUCIÓ DE LA INVERSIÓ PER PAÏSOS
 (Imports en milions de pessetes)

	1990		1991		1992	
	IMPORT	%	IMPORT	%	IMPORT	%
IUGOSLAVIA	0	0	0	0	0	0
URSS	200.76	84.96	15.67	2.39	64.8	57.93
R.D.ALEMANIA	0.72	0.31				
POLONIA	20.51	8.67	5.36	0.82	0	0
TXECOSLOVAQUIA	0	0	0.03	0	32.06	28.66
HONGRIA	14.32	6.06	142.01	21.65	0	0
ROMANIA	0	0	492.87	75.14	14.99	13.41
BULGARIA	0	0	0	0	0	0
TOTAL	236.31	100	655.94	100	111.85	100
TOTAL INVERSIÓ CATALANA A L'EXTERIOR	85121.34	0.27	676904.4	0.09	546957.9	0.02

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S
DISTRIBUCIÓ PER PAÍS I COMUNITAT AUTONOMA
(Imports en milions de pessetes)

1990	IUGOSLA- VIA	U.R.S.S.	R.D.A.	POLONIA	TXECOS- LOVAQUIA	HONGRIA	ROMANIA	BULGARIA	TOTAL
	GALÍCIA					1.6			1.6
	ASTÚRIES			2					2
	PAÍS VASC	231.44							231.44
	CAST-LLEÓ	278.05		11.37		14.32			289.42
	CATALUNYA	200.76	0.72	20.51					236.31
	MADRID	163.96	9.48	20.08	17.65	71.14	1.49	172.99	596.75
	VALENCIA			4.7		27			31.7
	BALEARS		2.29						2.29
	ANDALUSIA						5.9		5.9
	MÚRCIA			9.86					9.86
	CANARIES	8.24							8.24
	TOTAL	163.96	12.49	68.52	17.65	119.96	1.49	172.99	1415.51

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S
DISTRIBUCIÓ PER PAÍS I COMUNITAT AUTÒNOMA
(Imports en milions de pessetes)

	U.R.S.S.	POLONIA	TXECOS- LOVAQUIA	HONGRIA	ROMANIA	BULGARIA	TOTAL
1991							
	IUGOSLA- VIA						
GALÍCIA	33						33
ASTÚRIES			2.65				2.65
CANTABRIA	10	1.65					11.65
PAÍS VASC	48.31			0.15			48.46
RIOJA		30.4	6.36				36.76
NAVARRA		5.33					5.33
CATALUNYA	15.67	5.36	0.03	142.01	492.87		655.94
MADRID	63.63	0.9	135.3	107		11	317.83
VALENCIA	1.1	16.6		1.28	91.64		110.62
BALEARS			30.27	0.5			30.77
MÚRCIA			0.96				0.96
CANARIES	72					0.93	72.93
TOTAL	1.1	242.61	175.57	250.94	584.51	11.93	1326.9

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S
 DISTRIBUCIÓ PER PAÍS I COMUNITAT AUTÒNOMA
 (Imports en milions de pessetes)

	U.R.S.S.	POLONIA	TXECOS- LOVAQUIA	HONGRIA	ROMANIA	BULGARIA	TOTAL
GALÍCIA	1.8						1.8
PAÍS VASC					22.4		22.4
CAST-LLEÓ				1.18			1.18
CATALUNYA	64.8		32.06		14.99		111.85
MADRID	119.93			35.89		10.23	166.05
VALENCIA	1.8						9.8
ANDALUSIA							2.2
MÚRCIA			1.02				1.02
TOTAL	188.33	8	33.08	39.27	37.39	10.23	316.3

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S
 DISTRIBUCIÓ PER PAÍS I COMUNITAT AUTONOMA
 (Imports en milions de pessetes)

1993	POLONIA	HONGRIA	TOTAL
BALEARS	0	402.5	402.5
CATALUNYA	0	0	0
MADRID	5405.6	0	5405.6
TOTAL	5405.6	402.5	5808.1

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

INVERSIONS ESPANYOLES DIRECTES ALS PECO'S
 DISTRIBUCIÓ DE LA INVERSIÓ PER PAÍS
 (Imports en milions de pessetes)

	1984	1985	1986	1987
	IMPORT	IMPORT	IMPORT	IMPORT
	%	%	%	%
POLONIA				
ROMANIA	0.356			
EX-URSS				4.7
EX-IUGOSLAVIA				
TXECOSLOVAQUIA				
HONGRIA				
BULGARIA			1.608	0.768
EX-RDA				
TOTAL	0.356		1.608	5.468

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S
 DISTRIBUCIÓ DE LA INVERSIÓ PER PAÍS
 (Imports en milions de pessetes)

	1988		1989		1990	
	IMPORT	%	IMPORT	%	IMPORT	%
POLONIA	3.075	0	68.507	0.02	68.52	0.01
ROMANIA			6	0	1.49	0
EX-URSS	3419.315	1.48	2062.323	0.74	858.432	0.19
EX-IUGOSLAVIA	163.958	0.04	1.1	0	163.96	0.04
TXECOSLOVAQUIA			3	0	17.646	0
HONGRIA	16.446	0	26.964	0.01	119.961	0.03
BULGARIA	172.991	0.04	11.93	0	172.99	0.04
EX-RDA	12.482	0			12.49	0
TOTAL	3788.267	1.56	2179.824	0.77	1415.489	0.31

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S
 DISTRIBUCIÓ DE LA INVERSIÓ PER PAÍS
 (Imports en milions de pessetes)

	1991		1992		1993	
	IMPORT	%	IMPORT	%	IMPORT	%
POLONIA	60.24	0	8	0	5405.6	1.2
ROMANIA	584.49	0.09	37.39	0		
EX-URSS	242.61	0.04	188.33	0.03		
EX-IUGOSLAVIA	1.1	0				
TXECOSLOVAQUIA	175.57	0.03	33.08	0		
HONGRIA	250.96	0.04	39.27	0	402.5	0.09
BULGARIA	11.93	0	10.23	0		
EX-RDA						
TOTAL	1326.9	0.2	316.3	0.03	5808.1	1.29

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S

DISTRIBUCIÓ PER ANYS

(Imports en milions de pessetes)

	TOTAL INVERSIONS ESPANYOLES ALS PECO'S	% RESPECTE TOTAL INVERSIONS A L'EXTERIOR
1984	0.356	0
1985	0	0
1986	1.608	0
1987	5.468	0
1988	3788.267	1.56
1989	2179.824	0.77
1990	1415.489	0.31
1991	1326.9	0.2
1992	316.3	0.03
1993	5808.1	1.29
TOTAL	14842.312	0.40

Font: Direcció General de Transaccions Exteriors

ANEX IV

EL COPCA⁶⁰ I ELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

El Govern de la Generalitat de Catalunya va crear, l'any 1.987, el Consorci de Promoció Comercial de Catalunya -COPCA-, amb l'objectiu de millorar les condicions competitives del país.

El Consorci està integrat per la Generalitat de Catalunya, les Cambres de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya i les principals associacions sectorials i exportadores, així com per entitats relacionades amb el món empresarial, financer i de la formació en Comerç Exterior. Actualment integren el COPCA un total de 107 entitats.

El COPCA té com a objectiu bàsic promocionar internacionalment l'empresa catalana, facilitant l'accés de la petita i mitjana empresa als mercats exteriors, assessorant-les i recolzant-les en la seva activitat internacional.

El Consorci proporciona assessorament sobre estratègies de comerç exterior i d'establiment de relacions comercials, sobre l'adequació dels productes a la demanda internacional mitjançant estudis, accions promocionals, informació sobre canals de distribució i contactes professionals, i sobre l'establiment de diferents formes de col.laboració entre empreses.

També ofereix sessions informatives que orienten l'empresa sobre les oportunitats en els diferents mercats. A més, el COPCA desenvolupa una intensa activitat en el camp de la formació dels professionals que operen en l'àmbit del comerç internacional.

Per poder donar compliment a l'objectiu de promocionar la presència internacional de l'empresa catalana, actua bàsicament en els àmbits de l'assessorament i informació, prospecció de mercats, accions comercials, inversió a l'exterior i formació.

⁶⁰ COPCA: Consorci de Promoció Comercial de Catalunya
C/ Aribau, 168, 5^o, 4^a
08036 BARCELONA

Tel. 415.80.20

Fax. 415.67.43

1.- EL COPCA I LES INVERSIONS EXTERIORS DIRECTES

L'empresa catalana ha estat cada vegada més conscient que cal acudir als mercats internacionals. La presència en aquests mercats es basa, generalment, en l'exportació. Però quan les expectatives de benefici, costos d'oportunitat i raons estratègiques ho aconsellen, l'empresa ha de realitzar una inversió directa per consolidar i garantir la seva presència i actuació en altres mercats.

Una de les maneres d'afavorir aquest procés és ajudar a detectar l'existència d'oportunitats d'inversió en aquells països on l'empresa tingui avantatges competitius i conèixer quines són les vies més adequades de penetració.

El COPCA recolza aquesta via de la inversió directa en totes les seves etapes:

- Identificació del possible soci i de les formes més adequades de cooperació.
- Establiment del millor model de presència física.
- Finançament internacional.
- Desenvolupament dels recursos humans.

2.- ORGANITZACIÓ DEL COPCA

El COPCA disposa d'una organització a Catalunya on els seus tècnics processen i analitzen la informació dels diferents mercats a la vegada que estudien els comportaments sectorials de l'economia catalana.

El coneixement d'aquestes informacions són el valor afegit⁶¹ que el COPCA incorpora a l'actuació de recolzament de l'empresa catalana per tal d'afavorir la seva evolució davant la globalització dels mercats exteriors.

La tasca dels analistes del COPCA rep el suport de les entitats que conformen el Consorci, així com dels equips professionals dels diferents Centres de Promoció de Negocis que són l'eina fonamental d'actuació del COPCA.

⁶¹ Tal i com el propi COPCA ho anomena en la seva memòria.

El Centres de Promoció de Negocis són delegacions del COPCA a un país estranger que actuen com a unitats d'assessorament en comerç exterior, amb l'objectiu de facilitar a l'empresa catalana una presència a l'exterior sota qualsevol de les possibles formes: distribució, representació, implantació comercial o industrial, sempre d'acord amb l'estratègia i les possibilitats del producte en cada àrea econòmica.

La xarxa de Centres de Promoció de Negocis va ser creada l'any 1.988 i ha anat creixent fins arribar a abastar actualment 27 països amb un total de 30 Centres⁶².

L'actuació dels Centres s'adapta i es concreta en funció de les característiques de cada empresa, del producte o servei, dels objectius i estratègia i dels factors específics del mercat objectiu.

Són l'empresa i el Centre els qui determinen un pla d'actuació exclusiu i individualitzat, que inclou la proposta d'uns objectius concrets a assolir i una sèrie d'accions específiques a realitzar i que defineix una estratègia d'actuació conjunta en el mercat objectiu.

Les accions més habituals que desenvolupen els Centres són:

1) Accions orientades a l'estudi i anàlisi del mercat:

* Estudi i anàlisi del mercat. Es proporciona informació sobre:

- capacitat d'absorció del mercat i tendències previsible.
- possibles barreres d'entrada: legals, formalitats duaneres, normativa tècnica d'homologació, protecció legal a patents, marques o disseny.
- validesa dels actuals productes de l'empresa en el mercat (homologacions tècniques, assessorament en la definició del producte, en la imatge del producte o servei a presentar al mercat...).
- la competència: posicionament dels productes de la competència al mercat i trets dels principals competidors.

⁶² D'aquests 30 Centres, als Països de l'Europa Central i Oriental n'hi ha quatre, situats a Budapest, Moscú, Praga, i Varsòvia respectivament.

* Assessorament en l'estratègia de posicionament del producte al mercat, respecte d'altres productes competitiu:

- validació dels actuals productes de l'empresa al mercat.
- assessorament en la definició del producte i la seva imatge.
- assessorament en la definició de preus.
- assessorament en la recerca de possibles canals de comercialització o de la millor via per introudir-se al mercat.

* Preparació de viatges de prospecció del mercat, selecció i organització dels contactes.

2) Accions orientades a la creació de demanda:

* Assessorament, preparació i organització de la presència de les empreses a certàmens internacionals:

- contacte amb les entitats organitzadores.
- coordinació, control i seguiment de la logística i de l'espai a exposar.
- recerca del personal de suport necessari.
- assistència al stand.

* Assessorament i implementació de les campanyes de promoció adequades al mercat:

- disseny de la comunicació segons els canals de distribució.
- assessorament en la contractació dels mitjans més idonis.
- promoció directa i personal del producte.

3) Implantació a l'exterior i recerca de socis:

* Recerca dels canals de distribució més adequats al perfil de cada empresa o que ofereixen millors condicions per introudir el producte (distribuïdors, agents, representants...).

* Informes comercials i financers dels possibles socis comercials o industrials.

* Assessorament en la selecció de canals de comercialització i en el seu desenvolupament i planificació.

* Assessorament en la negociació d'acords i en la seva formalització legal.

* Organització, seguiment, control i gestió de la implantació de sucursals de l'empresa o de la constitució d'empreses mixtes, de venda o de producció.

4) Accions orientades al desenvolupament de l'estratègia d'introducció al mercat:

Seguiment i control de l'estratègia i de les accions iniciades:

* Anàlisi i seguiment de l'oferta i la demanda existents, de noves oportunitats i de nous segments de mercat per als productes de l'empresa.

* Seguiment de les accions de promoció iniciades, assessorament per a la continuació de la promoció amb noves campanyes: indicació del moment per reiniciar-les o de nous mitjans a utilitzar.

* Informes periòdics sobre els resultats de l'estratègia de comercialització o de producció iniciades:

- seguiment dels canals seleccionats.
- control del servei post-venda.
- vies d'introducció o canals de distribució alternatius dels productes de l'empresa.

3.- FUNCIONAMENT I CONDICIONS ECONOMIQUES

Una vegada s'ha establert un Pla d'Actuació exclusiu i individualitzat, definit amb l'empresa i amb l'acceptació explícita del Director del Centre, es delimita el temps d'actuació conjunta que és condicionat pel país o mercat objectiu i el(s) producte(s) que s'ha d'introduir en aquest mercat.

El temps acordat, en funció del pla d'actuació, determina el cost d'aquest servei per a l'empresa.

Aquesta actuació conjunta es formalitza amb la signatura d'un Contracte de prestació de serveis entre l'empresa i el COPCA, que regula les relacions i delimita les responsabilitats respectives.

Si l'empresa desitja seguir utilitzant els serveis dels Centres, sigui perquè en el pla d'actuació s'hagi previst una segona fase d'acció, perquè les circumstàncies objectives obliguin a augmentar el temps estimat en el contracte inicial, o perquè sigui necessari un seguiment o un recolzament de les accions iniciades, es prorrogarà el contracte inicial i es formalitzarà per escrit la concreció d'aquest nou Pla d'actuació i del període de temps necessari per a la seva realització.

Quan el conveni està vigent, la relació que s'estableix entre l'empresa i el Centre és directa. Els Directors dels Centres de Promoció de Negocis es desplacen periòdicament a Barcelona per tal d'avaluar i informar sobre l'actuació duta a terme i preparar l'estratègia per al període següent.

Els Centres de Promoció de Negocis actuen simultàniament per a un nombre limitat d'empreses (de 7 a 13), per garantir un alt grau d'atenció a les que estan utilitzant els seus serveis.

Es respecta la possible competència d'interessos de les empreses usuàries del Centre i, en conseqüència, aquest no durà a terme accions simultànies per empreses potencialment competidores.

La relació que s'estableix entre l'empresa i aquest Consorci, es basa en el principi de confidencialitat.

L'import a satisfer per l'empresa es calcula en funció del temps necessari per a resoldre el Pla d'Actuació establert⁶³.

Les despeses derivades del normal funcionament i actuació dels Centres de Promoció de Negocis per a la realització de les tasques específiques al Pla d'Actuació seran sempre per compte del COPCA.

Aquelles despeses derivades d'altres actuacions o serveis prestats o contractats específicament per a l'empresa al Centre de Promoció de Negocis seran abonades per l'empresa.

El termini de durada dels contractes pot ser perllongat de mutu acord entre el COPCA i l'empresa. En aquest cas les condicions econòmiques seran establertes en funció de les actuacions previstes en el nou Pla d'Actuacions que s'acordi.

⁶³ Pels Centres de Promoció de Negocis establerts als Països de l'Europa Central i Oriental (Budapest, Moscou, Praga i Varsòvia), s'estableix una quota per l'any 1.994 de 100.000 pessetes mensuals.

L'objectiu del COPCA, amb aquesta aportació econòmica de l'empresa, és cobrir el 50% del cost de funcionament global dels Centres de Promoció de Negocis.

L'import satisfet per aquest servei és objecte de deducció en la quota de l'impost de societats per inversió en activitats de promoció exterior. La deducció es determina anualment a la llei de Pressupostos de l'Estat.

4.- ACTIVITATS DEL COPCA EN ELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL

El COPCA va incloure a finals de l'any 1.989 els països de Polònia i Hongria dins dels considerats prioritaris. L'estratègia d'apropament a l'Europa de l'Est va començar, doncs l'any 1.989, i les activitats més significatives que s'hi ha realitzat són les següents:

4.1 EX-URSS

Una Missió multisectorial composta de 10 empreses i associacions catalanes va visitar Moscou (Rússia) i Tallin (Estònia) del 15 al 22 de novembre de 1.989. La visita va ser organitzada conjuntament per l'empresa mixta soviètico-americana SOVAMINCO i el COPCA.

La delegació catalana va mantenir entrevistes d'alt nivell amb càrrecs de l'Administració dels governs de les Repúbliques d'Estònia i de Letònia així com de la Municipalitat de Moscou.

Tant a Estònia com a Letònia es van signar Protocols de Col.laboració amb els governs de les respectives Repúbliques.

El principal objectiu dels empresaris participants a la Missió era l'establiment d'uns primers contactes amb institucions i empreses soviètiques i de la República d'Estònia a fi i efecte de desenvolupar negocis en el futur i en particular, amb la intenció de constituir empreses mixtes.

Es tractava també de promocionar Catalunya cara l'exterior i aprofitar l'estada per sondejar la possibilitat d'establir a mig termini un Promotor de Negocis del COPCA en aquell país. El propi Director del COPCA va realitzar entrevistes amb possibles candidats.

4.2 Hongria

Del 8 al 10 de març de 1.989 es va desplaçar a Hongria una missió empresarial de 22 empreses i associacions catalanes de diferents sectors (plàstic, farmacèutic, informàtic, alimentari, tèxtil, etc.). La missió va ser organitzada pel COPCA i la Direcció General de Promoció Comercial, amb la col.laboració de l'Oficina Comercial de l'Ambaixada espanyola a Hongria i de la Oficina Comercial d'Hongria a Espanya.

L'objectiu de les empreses participants en la missió era consolidar i augmentar les relacions comercials amb Hongria i l'estudi sobre le terreny de les possibilitats de crear empreses mixtes.

La delegació catalana va tenir entrevistes d'alt nivell amb càrrecs de l'Administració local, concretament amb el Ministre de Comerç, el Secretari d'Estat del Ministeri d'Indústria, el Vice-president del Govern hongarès i el Vice-president de la Cambra de Comerç d'Hongria. En tots aquests contactes es va analitzar l'estat de les relacions comercials catalano-hongareses.

D'altra banda, les empreses catalanes van mantenir contactes amb empreses hongareses dels respectius sectors per tal de concretar acords d'intercanvis comercials amb perspectives de futur.

Arrel d'aquesta visita, el COPCA va rebre del 16 al 19 de maig de 1.989 una missió inversa hongaresa els objectius de la qual eren establir contactes amb firmes del nostre país.

L'esmentada delegació estava encapçalada pel Secretari d'Estat de Comerç hongarès i coordinada per membres de l'Ambaixada d'Hongria a Espanya.

Es van organitzar unes Jornades Tècniques sobre possibilitats de penetració en aquest mercat, durant les que els ponents hongaresos feren palès el seu interès de captar socis catalans i de rellançar i modernitzar les seves empreses.

El maig-juny de 1.990 es van obrir conjuntament amb l'AMEC⁶⁴ Centres de Promoció de Negocis a Polònia i Hongria.

⁶⁴ Associació Multisectorial d'Exportadors de Catalunya.

4.3 Altres activitats

Programa d'Estudis i Gestió Exterior amb l'Est (Programa Teces)

El mes de setembre de 1.990 es va posar en marxa un programa pilot destinat a la formació de 10 professionals dels Països de l'Est (6 d'Hongria, 2 de Polònia i 2 de la ex-Txecoslovàquia).

Es tractava de l'estada a Catalunya d'aquests durant 6 mesos en empreses de diferents sectors (les quals pagaven un sou al professional en "stage") i a la vegada van assistir a un curs de comerç exterior de la Fundació Caixa de Pensions (250 hores). Els desplaçats varen rebre una beca per despeses estructurals.

Els resultats pels participants en el programa pilot i per les empreses d'acollida va ser òptims.

El 15 de març de 1.992 va finalitzar la II edició del Programa Teces amb la participació de 30 becaris dels Països de l'Est (12 de l'ex-Txecoslovàquia, 6 d'Hongria, 5 de Polònia, 3 de l'ex-URSS, 2 de Romania, 1 de Iugoslàvia (Bòsnia) i 1 de Bulgària) i 26 empreses catalanes.

El 28 de febrer de 1.993 va finalitzar la tercera edició d'aquest programa amb la participació de 25 becaris (10 russos, 1 ucraïnès, 2 xinesos, 1 romanès, 4 hongaresos, 2 polonesos i 5 ex-txecoslovacs⁶⁵), i 19 empreses catalanes.

Projecte al Programa TEMPUS de la CEE

Es va presentar, els anys 1.990, 1.991 i 1.992 un projecte al Programa TEMPUS com entitat coordinadora, en benefici de l'Escola Superior de Comerç Exterior i la Facultat de Ciències Econòmiques de Budapest i com a institucions d'"stage" ESADE i l'Escola de Comerç Exterior "Export-Akademie" de Baden-Württemberg.

Missions empresarials a l'Est

S'han organitzat conjuntament amb altres entitats catalanes diverses missions empresarials a l'Est. Entre d'altres:

* Missió del sector agroalimentari a Hongria i Txecoslovàquia (Cambra de Reus).

⁶⁵ Desconeixem quants d'ells eren txecs i quants eslovacs.

- * Missió del sector de maquinària a l'URSS (Cambra de Girona).
- * Missió del sector de màquina eina a Polònia i Hongria (Cambra de Sabadell).
- * Dues missions (biotecnologia i veterinària) a l'URSS (FIE⁶⁶).

Prospeccions de mercat

S'han dut a terme vàries prospeccions als mercats de Polònia, Hongria, ex-URSS i ex-Txecoslovàquia, i s'ha coordinat la participació de diverses empreses en diferents fires sectorials en els Països de l'Europa Central i Oriental.

⁶⁶ Federació d'Importadors i Exportadors.

ANEX V

PROGRAMES COMUNITARIS D'ASSISTÈNCIA ALS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I ORIENTAL: EL PHARE⁶⁷ I EL TACIS⁶⁸

1.- EL PROGRAMA PHARE⁶⁹

Desde que es va iniciar el procés de transformació de les economies dels PECO's, la Comunitat Europea va començar a prestar el seu suport a les reformes. Per una part a través d'accions que venien marcades per necessitats perentòries d'ajut front a l'enfonsament d'aquelles economies, fonamentalment en forma de préstecs per suport a la balança de pagaments i ajuda alimentària i d'emergència. Per altra banda, a través d'accions a mig i llarg termini, l'objectiu de les quals ha estat assegurar les reformes estructurals. És el cas de l'assistència als Països de l'Europa Central i Oriental a través del programa PHARE i a la ex-URSS a través del programa TACIS.

⁶⁷ *Poland and Hungary Assistance for Economic Restructuring*

⁶⁸ *Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States*

⁶⁹ INFORMACIÓ SOBRE PROJECTES DEL PROGRAMA PHARE

PHARE Advisory Unit
Rue Belliard 68, 2nd. floor, offices 26, 40, 42
B-1040 Brussels
Postal Adress: Commission of the European Communities
B 682/40
B 1049 Brussels
Tn. (32-2) 299.13.56 / 14.00 / 15.00 / 16.00
Fax. (32-2) 299.17.77

Commission of the European Communities
Directorate General Enterprise Policy Distributive Trade,
Tourism and Economic Sociale (DG XXIII)
80 Rue d'Arlon
13 1040 Brussels
Tn. (32-2) 235.94.50
Fax. (32-2) 235.73.35

Malgrat presentin característiques semblants cal analitzar els dos programes separadament, degut a les diferents necessitats que presenten les dues zones a les que fan referència.

El reglament del Consell Tècnic pels Països de l'Europa Central i Oriental 3906/89, reformat varies vegades per tal d'anar incluint a tots els països, regula l'assistència que la CEE presta als PECO's.

De fet, el programa PHARE va néixer com instrument d'ajuda a les economies de Polònia i Hongria i es va estendre per a la reestructuració de la resta d'economies dels Països de l'Europa Central i Oriental.

En l'actualitat els països que tenen accés al programa són: Polònia, Hongria, Bulgària, Txèquia, Eslovàquia, Romania, Albània, Letònia, Estònia, Lituània i Eslovènia.

Aquesta iniciativa comunitària col·labora amb una xarxa d'institucions financeres que juguen un paper d'intermediació i de co-inversors, gestionant el programa.

Els recursos destinats al programa PHARE procedeixen del pressupost anual de les Comunitats Europees.

El nucli central d'aquesta ajuda ha vingut constituïda per l'Assistència Tècnica, destinada a transferir *know-how* a economies amb un greu retard tecnològic. A més, les reformes necessàries no es poden posar a la pràctica per falta del finançament impulsor de les mateixes.

Per aquest motiu la Comunitat, a instàncies dels Governos beneficiaris ha decidit posar en pràctica una sèrie d'instruments a fi de canalitzar finançament directa per inversions.

Donat que fins el moment, l'Assistència Tècnica ha absorbit la major part dels fons, i seguirà acompanyant en tot cas a les activitats d'inversió, veurem primer com es pot participar en ella per, posteriorment, fer una referència al nou instrument d'estímul d'inversions.

1.1 L'assistència tècnica

Com en d'altres àmbits de la cooperació al desenvolupament, aquesta té caràcter descentralitzat, tenint el país beneficiari un paper clau, tant a l'hora d'escollir sectors de concentració de l'ajuda, com per l'adjudicació dels contractes. Aquests fons estan constituïts exclusivament per subvencions.

Els projectes acostumen a cobrir dos tipus d'àrees:

a) Aquelles relatives a activitats que interessin a tots els sectors de l'economia: reestructuració, privatització, estímul de petites i mitjanes empreses, reforma financera i del comerç exterior.

b) Aquelles relatives als sectors considerats estratègics pels governs beneficiaris i la Comissió: Energia, Medi Ambient, Transports, Agricultura, Sector Aduaner, Seguretat Social, Sanitat i Mercat de Treball.

El ventall d'accions previstes en aquests projectes és molt ampli: experts que durant un període prolongat de temps assessoren als Ministeris encarregats de la reforma econòmica o seleccionen empreses que poden ser privatitzades o reestructurades; estudis dels sectors en crisi; diagnòstic i evaluació d'empreses públiques; creació d'institucions capaces d'impulsar el canvi econòmic, com agències de privatització o agències de promoció d'inversions; assessoria legal; creació d'instruments de comerç exterior; formació en els aspectes legals, comptables, financers i estratègics de la privatització; formació de *managers*; etc.

També es subvencionen activitats destinades a facilitar un canvi tecnològic en els sectors bàsics de l'economia, anteriorment citats.

El procediment

L'empresa que vulgui accedir als fons ha d'estar inscrita en les anomenades *l·listes llarges*⁷⁰. Per això, pot optar per alguna de les següents actuacions:

- 1) Respondre als anuncis de preselecció publicats en el DOCE⁷¹.
- 2) Manifestar interès per participar en els programes d'assistència del PHARE. A aquest efecte, cal enviar una carta, en anglès o francès preferentment, al Director del Servei d'Assistència

⁷⁰ Són les l·listes de les empreses que han manifestat el seu interès per accedir als fons del programa i que la Comissió ha acceptat després d'un informe favorable a tal efecte per part de les empreses consultores. La Comissió de la CE i l'Estat beneficiari analitzaran aquestes l·listes i elaboraran les anomenades *l·listes curtes*. L'Estat beneficiari és qui, finalment, està capacitada jurídicament per prendre la decisió sobre l'adjudicació del contracte.

⁷¹ Diari Oficial de les Comunitats Europeas.

Tècnica, remittent còpia de la mateixa al coordinador. La carta ha d'incloure el sector en el que està interessat, l'estatut jurídic de l'empresa, les seves dimensions bàsiques i l'experiència prèvia nacional i internacional. La Comissió, en resposta a la carta d'interès acostuma a remetre un qüestionari per obtenir dades que li permetin la inclusió de l'empresa en un registre informatitzat.

Quan l'empresa ja està inclosa en alguna de les *l·listes llargues* que utilitza la Comissió, l'empresa pot intentar obtenir informació més precisa sobre quines accions concretes pensen finançar la Comissió o el Govern beneficiari.

Un cop l'empresa ha decidit en quin sector concret desitja treballar, pot sol·licitar la seva inclusió en *l·listes curtes*, (composades per entre 3 i 10 empreses) a la Comissió, o al Govern beneficiari, mitjançant presentació personal o carta d'interès. Les *l·listes curtes* són elaborades per les Unitats de Gestió (en anglès *Project Management Unit, PMU*), o pels experts de la Comissió, en els casos en que no hi ha Unitat de Gestió en funcionament, sigui perquè encara no s'ha constituït o perquè el projecte, per la seva naturalesa o reduïda quantitat, no preveu la creació d'Unitats de Gestió.

Per últim, la Comissió i l'Estat beneficiari tenen sempre la possibilitat d'adjudicar contractes de forma directa sense passar per una licitació, quan la quantitat del contracte no superi els 50.000 ECU's.

La presentació personal acostuma a ser decisiva per la inclusió d'una empresa en *l·listes curtes*. Aquesta pot fer-se a Brussel·les, o en el país beneficiari, davant la PMU competent. En aquest últim cas és molt convenient que, al menys una vegada, l'empresa s'hagi presentat a l'expert de la Comissió que des de Brussel·les controla tot el procés d'execució d'un projecte concret.

L'organització

a) Comissió Europea

Ha constituït dos serveis operatius: un pel PHARE i un altre per l'ex-URSS. Normalment s'encarrega a cada expert d'una matèria concreta. Aquesta persona té la responsabilitat de supervisar l'execució dels programes, elaborar *l·listes llargues*, i seleccionar empreses, junt a l'Unitat de Gestió del país beneficiari, per les *l·listes curtes*. Treballa a les ordres d'un Coordinador Sectorial. En el programa PHARE n'hi ha tres: un per accions horitzontals (reestructuració, privatització, pimes, reforma sector financer, promoció d'inversions i de comerç exterior); un altre per sectors físics (agricultura, energia, transports i medi ambient) i un

tercer, per sectors socials (mercat de treball, seguretat social, sanitat, ONG's i Administració Pública). El Coordinador Sectorial depen, a la vegada, del director del Servei d'Assistència Tècnica.

La Delegació de la Comissió en el país beneficiari, assessora al Govern, i vigila que es respecti la legislació comunitària durant l'execució de l'ajuda.

b) L'Estat beneficiari

Nombra un coordinador de l'ajuda exterior o figura semblant, generalment un ministre o càrrec similar, que pacta amb la Comissió els sectors als que aniran dirigides les ajudes en un any concret. Per realitzar la seva funció, es recolzen en les Unitats de Gestió, les quals depenen, jurídicament, del Govern del país beneficiari de l'ajuda. Estan incloses en un Departament ministerial local i integrades per funcionaris locals i consultors externs. Són les encarregades de dirigir tot el procés d'execució de l'assistència i per aquest motiu disposen d'autonomia funcional i financera. Elaboren les llistes curtes, sota el control de la Comissió de la CE, i tenen un pes significatiu en l'adjudicació final dels contractes. Per poder desenvolupar la seva funció, la Comissió acostuma a crear un fons en un banc local, en ECU's, i a nom del Ministeri local. La Unitat de Gestió utilitza aquest fons per compte del ministeri escollit.

c) Els Estats membres de la CE

Participen a través del Comitè de Gestió PHARE, que ha d'aprovar els programes sectorials i un determinat nombre de projectes, de l'Assistència Tècnica. La Comissió de la CE presenta als Estats membres programes de caràcter sectorial o projectes poc específics en els que no es detallen les accions concretes i el cost de les mateixes. Això es degut a que, per una part, la Comunitat vol deixar a l'Estat beneficiari la màxima autonomia per anar definint amb el temps les accions que desitja finançar amb fons PHARE. Per altra banda, l'Assistència Tècnica per les reformes econòmiques i polítiques, consisteix en un gran nombre d'accions de petita quantitat dirigides a molt diversos sectors i empreses dels països beneficiaris i, per raons de temps, el Comitè de Gestió no podria aprovar un per un aquesta multitud de petits projectes.

A través d'aquesta participació en Comitès, l'Administració espanyola està en condicions d'oferir informació a les empreses que desitgin participar en aquets fons⁷².

⁷² En concret, la Secretaria d'Estat per les Comunitats Europees, la Secretaria d'Estat de Comerç, la Representació permanent davant la CE a Brussel·les o l'antena del ICEX en aquesta

1.2 El suport a les inversions

Amb fons PHARE es financien dos grups d'activitats: suport a Pimes i suport a activitats del Sector Públic, tals com Sanitat, Formació i Investigació.

El suport a Pimes compta amb la major part del finançament dins de l'apartat de recolzament a inversions. Està destinat a crear un teixit industrial en un moment en que les condicions de finançament locals no permeten la creació i consolidació de noves empreses. L'ajuda PHARE té, per una banda, caràcter transitori fins que localment es pugui assumir, i per altra part té caràcter complementari de les altres fons de finançament i de les aportacions d'altres institucions internacionals (BEI i BERD⁷³).

El mecanisme de finançament serà el següent: la Comissió concedirà subvenció al Govern, que a través d'un banc local o organització administrativa el canalitzarà cap als beneficiaris finals a través, fonamentalment, de préstecs subvencionats.

Per tant, qualsevol empresa espanyola que desitgi realitzar una inversió productiva en els Països de l'Europa Central i Oriental podrà recórrer a aquest nou mecanisme de finançament.

1.3 Plantejaments de futur⁷⁴

Les orientacions del PHARE per 1.994-1.997 distingeixen entre: països beneficiaris més desenvolupats -República Txeca, Hongria i Polònia- els Acords Europeus dels quals constituïran la base per l'assistència al desenvolupament amb la finalitat d'impulsar la seva integració en el procés europeu. Els acords per aquests països

ciutat, poden recolzar la inclusió d'una determinada empresa en alguna llista curta en la que estigui interesada. Un cop inclosa, l'empresa pot buscar el suport de l'Ambaixada d'Espanya i de la seva Oficina Comercial en el país beneficiari per preparar l'oferta i obtenir recolzament.

⁷³ Banc Europeu d'Inversions i Banc Europeu per la Reconstrucció i el Desenvolupament

⁷⁴ Malgrat que els fons PHARE normalment no són disponibles per projectes individuals, com per exemple la venda de mercaderies i de serveis, és possible que aquests projectes puguin beneficiar-se indirectament si responen a les prioritats definides en els programes sectorials de cada país beneficiari. Les propostes d'aquest ordre han de ser adreçades als coordinadors nacionals del programa PHARE al país en concret.

s'apliquen desde 1.993; per Bulgària, Romania i Eslovàquia, països considerats amb un nivell de desenvolupament intermedi, s'apliquen Acords desde enguany. Finalment, Albània i les Repúbliques Bàltiques, en el graó més baix d'integració econòmica, es mantindran assistits pel sistema inicial d'ajut PHARE.

La Comissió considera que la transició econòmica que estan experimentant els sis primers països requereix una assistència no només tècnica sino també financera per tal d'estimular el desenvolupament dels instruments financers i d'inversió a través, fonamentalment, de préstecs subvencionats.

Aquest tipus d'ajut s'orientarà a l'estímul de petites i mitjanes empreses, a accions en el context de la reconversió regional, a la millora del medi ambient i a la reestructuració agrícola.

L'assistència es concentrarà en àrees com, reforma del sistema institucional i legal, modernització de les administracions públiques a nivell nacional i local, desenvolupament de la societat civil, millora dels recursos humans amb especial incidència a la reforma educativa a través del programa TEMPUS (Programa d'Estudis Universitaris d'Intercanvi Europeu), ciència i tecnologia i promoció de les inversions a través de Fons d'Inversió per les empreses⁷⁵.

2.- PROGRAMA D'AJUT A EMPRESES MIXTES - JOPP (JOINT-VENTURE PHARE PROGRAMM)

L'objectiu d'aquest programa, nascut l'any 1.991 en el marc del programa PHARE, és el suport a la creació i desenvolupament de societats mixtes entre empreses d'un país de l'Europa Central i Oriental i empreses d'un país membre de la Comunitat, situades en els països beneficiaris del PHARE. El programa JOPP ajuda a les empreses de la Comunitat que estan establint empreses en comú, o que volen expandir les ja existents, amb socis de la regió⁷⁶.

Amb això, es preten estimular la afluència d'inversions a Europa Central i Oriental per part del sector privat. El programa prioritza les societats mixtes formades per petites i mitjanes empreses locals i de la Comunitat Europea.

⁷⁵ Tot això es realitza en coordinació amb altres fonts d'ajuda com són el Banc Mundial, BEI, BERD i donants bilaterals.

⁷⁶ El programa JOPP considera empresa mixta a tota empresa, el capital de la qual es trobi en poder de dos o més socis, de països diferents.

Per fer-ho, les empreses interessades han d'adreçar-se a un dels intermediaris financers seleccionats als Estats membres i que són responsables de la gestió del programa. En concret, la connexió entre els serveis de la Comissió de les Comunitats Europees i les empreses beneficiàries està assegurada mitjançant la xarxa d'aquests intermediaris financers que participen en el programa.

El JOPP ofereix un determinat nombre de modalitats d'intervenció segons les diferents fases de creació i desenvolupament d'una empresa conjunta en els PECO's, desde l'estudi de viabilitat i els projectes pilot fins les accions de formació i transferència de tecnologia, passant per les necessitats de finançament de l'empresa conjunta.

Per poder optar als fons del programa JOPP, s'ha de complir amb els següents requisits:

- a) Que l'empresa conjunta estigui considerada com a tal en la legislació del país d'Europa Central i Oriental que es tracti.
- b) Que, com a mínim, un dels socis procedeixi d'un país comunitari.
- c) Que, com a mínim, un dels socis estigui establert en un país d'Europa Central i Oriental.
- d) Que, com a mínim, el 75% del capital estigui en poder dels socis procedents de la CE i dels Països de l'Europa Central i Oriental.

Les empreses comunitàries que poden beneficiar-se del JOPP són qualsevol empresa amb intenció de:

- o bé, crear una empresa conjunta en els Països de l'Europa Central i Oriental
- o bé, desenvolupar o reestructurar una empresa conjunta ja existent en els PECO's.

Això s'aplica a les empreses que exerceixin la seva activitat en qualsevol sector productiu, incluint el sector serveis, sempre que realitzin una inversió directa i no es tracti d'una inversió d'interés únicament financer.

Del programa queda excluit el sector bancari, donant preferència a les petites i mitjanes empreses que responguin a les següents característiques:

- a) Plantilla inferior a 500 empleats,
- b) Actius nets fixes inferiors a 75 milions d'ECU's.

c) Si part del capital pertany a una gran empresa, que la participació d'aquesta no superi un terç del total.

També es donarà preferència a les empreses conjuntes creades en un país de l'Europa Central i Oriental amb actius que no superin els 10 milions d'ECU's.

Per poder beneficiar-se del programa JOPP, l'empresa ha de seguir el següent procediment:

a) Trobar un possible soci en els Països de l'Europa Central i Oriental.

b) Elaborar un projecte que pugui tenir com a conseqüència la creació o el desenvolupament d'una empresa conjunta.

c) Presentar el projecte a un dels intermediaris financers integrats en la xarxa.

Si l'avaluació del projecte és positiva, l'intermediari en qüestió el presentarà als serveis de la Comissió de les Comunitats Europees. Per a fer-ho, aquest intermediari examinarà, analitzarà i enviarà als serveis responsables de la Comissió la documentació presentada per aquelles empreses que desitgin acollir-se als beneficis del programa.

A més, l'intermediari financer garantirà, si cal, el cofinançament directa o indirecta del projecte presentat. Gestionarà el pagament de la contribució comunitària a l'empresa el projecte de la qual hagi estat seleccionat i finalment, realitzarà el seguiment de la realització del projecte.

d) Si la Comunitat accepta el projecte, l'empresa haurà de firmar un conveni financer amb l'intermediari financer que ha presentat el seu projecte.

e) La contribució comunitària s'abonarà de conformitat amb les modalitats previstes en el conveni financer.

El programa que abarca les diferents etapes de creació d'una empresa mixta consta de 4 mecanismes o modalitats:

Mecanisme 1. Identificació de possibles projectes i de socis potencials

El finançament a través d'aquest mecanisme es limitarà al 10 per 100 del crèdit pressupuestari total pel programa.

L'ajuda es prestarà si el programa és d'interés general, utilitzable per tota la xarxa d'institucions financeres i preferiblement també per altres grups, associacions i inversors potencials. S'afavorirà en especial les accions que redueixin els elevats costos d'informació que van units a l'inversió estrangera. Qualsevol proposta financera es sotmetrà a les institucions escollides pel programa.

Mecanisme 2. Preliminars a l'establiment d'una empresa conjunta

Es beneficiaran els projectes d'inversió ja identificats i suficientment delimitats per cobrir els costos vinculats a la creació d'una empresa mixta. Aquests costos adoptaran forma d'estudis o, algunes vegades, aportació de capital per les inversions de la fase inicial.

L'ajuda s'efectuarà en forma d'avançament sense interès que cobreixi la meitat dels costos. Una vegada creada l'empresa mixta l'avançament no haurà de ser retornat. Si l'operació no té èxit, l'avançament serà reembosat o es convertirà en una donació un cop rebut l'estudi i la justificació de les despeses efectuades.

Mecanisme 3. Necessitats de capital

És una aportació de la CEE a una empresa conjunta de nova creació a través d'una institució financera participant en el programa.

La quantitat i el risc queda limitat a la voluntat de la institució financera.

Mecanisme 4. Assitència tècnica

L'objecte d'aquest mecanisme és la formació dels recursos humans de les empreses conjuntes siguin o no de nova creació. L'ajuda consisteix en préstec sense interès i pot combinar-se amb una altre possible aportació del mecanisme 3.

Les Institucions Financeres participants tenen un paper clau doncs són les que sol·liciten ajuda a la CEE i poden ser:

- a) Bancs de Desenvolupament de països membres o de països beneficiaris.
- b) Fons d'inversió creats en països membres per ajuda a Europa Central i Oriental.
- c) Bancs privats de països membres o països beneficiaris.
- d) Organitzacions multilaterals.

A Espanya participen en el programa JOPP: Banc Bilbao Vizcaya, Banc Exterior d'Espanya, Banesto i COFIDES (Companyia Espanyola de Finançament pel Desenvolupament) i en la Comissió, la gestió del JOPP està encomanada a la Direcció General XVIII, Servei de Crèdits i Inversions.

3.- EL PROGRAMA TACIS⁷⁷

A l'objecte d'establir una base legal als programes d'assistència tècnica establerts per part de la CE a fi d'ajudar a les autoritats de Moscú, es va aprovar el 15 de juliol de 1.991 el Reglament (CEE Euratom; número 2157/91) amb el que es legalitzaven aquestes accions.

El 22 de juliol de 1.991 els Estats membres van aprovar la proposta de la Comissió d'un Programa Indicatiu que definia els sectors prioritaris pel Programa TACIS.

L'objectiu del Programa és millorar els coneixements i tècniques necessàries per accelerar el procés de reforma econòmica a la CEI i Geòrgia, mitjançant l'augment d'assessoria, assistència tècnica i experiència pràctica, imprescindibles pel funcionament eficaç de la gestió econòmica i de les institucions relacionades.

El programa TACIS, a diferència del PHARE, no dona suport a les inversions sino exclusivament a l'assistència tècnica en l'àmbit geogràfic de les noves repúbliques independents.

⁷⁷ INFORMACIÓ SOBRE PROJECTES TACIS

Brussel.les

-Oficina Comercial de l'Ambaixada d'Espanya
Av. des Arts 21-22
Tn. (32-2) 230.14.65

-Representació Permanent d'Espanya a les Comunitats Europeas
Boulevard du Regent 52,
1000 Brussels
Tn. (32-2) 509.86.11

-Comissió de les Comunitats Europeas. Registre Central
200 Rue de la Loi
B-1049 Brussels

Per altra banda, donat que en aquestes noves repúbliques el desordre administratiu és encara elevat, la Comunitat ha preferit que el caràcter descentralitzat que té el PHARE estigui aquí molt més matitzat. Es per això que la Comunitat s'ha reservat, en els diferents reglaments anuals reguladors de l'assistència, la responsabilitat de llençar les licitacions i adjudicar els contractes.

Per sectors ha estat el d'energia el més beneficiat amb quasi el 30% del total de fons del programa, seguit del de formació de dirigents, sector estadístic i aduanes, distribució de productes alimentaris, transport i serveis financers.

Fins ara els procediments que ha utilitzat la Comissió han variat d'un any a l'altre. L'any 1.991 la Comissió no disposava de personal sobre el terreny, i per altra part, existia un clar interès polític en començar el més aviat possible les accions d'assistència. Per això, la Comissió va decidir acceptar aquelles propostes d'agents econòmics occidentals (en especial d'aquells ja implantats a l'ex-URSS), presentades per alguna empresa soviètica que encaixessin en els sectors definits com prioritaris.

Posteriorment, la Comissió, amb aquestes propostes, elaborava projectes i els trèia a licitació o els adjudicava directament. Aquest sistema tenia l'avantatge de que els projectes seleccionats en la majoria de casos es corresponien amb les necessitats d'empreses locals, ja conegudes per socis occidentals amb experiència a l'ex-URSS. Malgrat això, a la Comissió li significava haver d'estudiar en poc temps una gran quantitat de propostes i, a més, sovint les accions aprovades patien d'una certa dispersió. Per últim, no sembla ortodox seguir la fórmula de la presentació directa dels projectes per unes empreses que després participaran en les licitacions i, en molt casos, s'enduran l'adjudicació dels contractes.

Per això, l'any 1.992 la Comissió va canviar la forma de treballar. No es van admetre les propostes dels agents econòmics, sinó que la Comissió va enviar a l'ex-URSS missions d'experts, formades per funcionaris, consultors independents i consultors encuadrats en empreses comunitàries, que en poc temps (de dues setmanes a un mes) van definir, conjuntament amb les autoritats locals, els programes d'acció i els seus corresponents projectes, en les repúbliques independents.

En principi, aquest sistema sembla donar coherència a la distribució dels fons en relació a l'empleat l'any anterior. Té també algun defecte, el principal dels quals estriba en que, difícilment, en tant curt espai de temps, consultors que desconeixen el terreny, poden identificar projectes en ocasions molt complexes. El resultat és que en molts casos, més que projectes adaptats a la realitat i de caràcter transformador, s'ha comptat amb receptes universals d'escassa eficàcia.

El funcionament que es preten seguir en els propers anys és un combinació dels mètodes seguits fins aquest moment. És dir, es preten seguir un sistema que combini les missions d'experts desplaçats a l'ex-URSS i que definèixen plans d'accions i les línies generals dels grans projectes, amb els agents econòmics, a través de les Unitats de Coordinació que han estat creades en totes les repúbliques i que proposaran projectes concrets susceptibles de ser adoptats per la Comunitat.

La forma d'operar de les empreses interesades⁷⁸ en les accions ja aprovades amb càrrec al pressupost, és el següent:

- En primer lloc hauran d'aconseguir els Programes d'Acció i Fitxes d'Identificació que la Comissió ha elaborat i distribuït als Estats membres en el Comitè TACIS. Així cada empresa pot comprovar si les prioritats i activitats de la Comissió i les seves coincidèixen. Els programes d'acció i les fitxes d'identificació es poder sol.licitar al ICEX, a la Secretaria d'Estat per les Comunitats Europees, a la Direcció General de Política Comercial o al Consell Superior de Cambres de Comerç.

- A continuació, l'empresa hauria d'assegurar-se d'estar inscrita en la llista llarga o registre d'empreses de que disposa el servei TACIS.

- Tant si està inscrita com si no, l'empresa interessada en participar en un licitació ha de, mitjançant carta de manifestació d'interès, sol.licitar-ho a la Comissió. Respecte a la presentació personal i a la carta d'interès serveix el que s'ha dit en relació al PHARE. Fins i tot en aquest àmbit és més important doncs és únicament la Comissió, al menys fins el moment, la que executa l'assistència tècnica. Per la inclusió en llistes curtes, malgrat és inevitable realitzar les gestions directament davant la Comissió, pot sol.licitar-se el suport de l'Administració catalana o espanyola.

- Quan no s'obtingi un contracte per adjudicació directa, l'empresa participarà en una licitació restringida. A l'hora de preparar l'oferta, tant per respondre als requeriments tècnics, com per la part econòmica, és molt convenient contactar amb el funcionari encarregat del dossier i obtenir d'ell informació addicional sobre la licitació. Així s'eviten els errors en els que sovint es cau, sobretot quan no es té experiència comunitària.

⁷⁸ Fins l'any 1.992 les empreses rarament han participat en el procés d'identificació de projectes (a excepció de posar a disposició de la Comissió consultors per les missions). A partir d'ara possiblement podran, a més de subministrar experts, presentar a la Comissió els seus propis projectes via les unitats de coordinació.

Per altra banda, i malgrat que en les licitacions prima l'oferta tècnica sobre l'econòmica, és aconsellable ajustar els preus al màxim, ja que algunes empreses espanyoles han deixat de guanyar licitacions al concórrer amb ofertes sensiblement més cares que les de la competència.

En relació a les Unitats de Coordinació formades per funcionaris locals i consultors d'empreses comunitàries, i malgrat que fins el moment han jugat un paper poc important, en els propers anys es preveu que seran ben conegudes en l'àmbit de les empreses interessades en l'assistència tècnica. Per una banda, el seu treball consistirà en filtrar els projectes que es presentin a la Comissió i dictaminar sobre la viabilitat dels mateixos, assessoran, en el seu cas, als agents econòmics locals sobre la manera correcta de formalitzar la sol·licitud de finançament. Per altre banda, en alguns casos, disposaran d'autonomia per llençar licitacions i adjudicar contractes, malgrat possiblement aquesta autonomia serà menor que en el cas de les Unitats de Gestió en l'àmbit del PHARE. Una altre diferència amb les Unitats de Gestió és que les seves competències seran de caràcter horitzontal, cobrint tots els sectors de l'assistència tècnica i no estan insertades en l'estructura d'un ministeri sectorial concret.

4.- EL BEI I EL BERD

El Banc Europeu per la Reconstrucció i el Desenvolupament (BERD)⁷⁹, es va crear a l'abril de 1.991 en resposta a les necessitats de finançament que es plantejen en els Països de l'Europa Central i Oriental per tirar endavant el seu procés de transició econòmica.

Els objectius generals del BERD són l'assessorament, concessió de préstecs, participacions de capital i garanties, a aquelles empreses o organismes que ho sol·licitin i el fi de les quals sigui, tal i com diuen els Estatuts del BERD:

⁷⁹ *Procurement Unit. European Bank for Reconstruction and Development*
Exchange Square. Londres
EC2A 2EH
Tn. (44-71) 338.60.00
Fax. (44-71) 338.64.80 / 338.61.00

Director Executiu per Espanya
Tn. (44-71) 338.64.08
Fax. (44-71) 338.64.80

- a) Incentivar la transició cap a la democràcia i l'economia de lliure mercat.
- b) Promoure la iniciativa privada i empresarial en els Països de l'Europa Central i Oriental.

En concret, es pot dir que el Banc és una combinació de banc de negocis i banc de desenvolupament. Així, al menys el 60% del seu finançament ha de dirigir-se tant a empreses del sector privat com a empreses públiques que estiguin duent a terme un programa de privatització. La resta pot anar dirigit a projectes en el sector públic, ja sigui d'infraestructures o altres.

Un altre dels objectius del BERD es promoure el desenvolupament sostingut de les economies dels PECO's, respectant el medi ambient.

Per últim, el Banc només concedeix finançament d'acord a criteris comercials de solidesa bancària i d'inversió.

Els recursos del Banc són recursos propis, provinents o bé del capital desembossat o per desembossar, o dels recursos obtinguts en els mercats financers. El tipus de finançament que el Banc pot oferir és bastant ampli, però sempre seguint criteris de mercat, més que concessionals o de subvenció.

Les diferents formes de finançament que ofereix el BERD són:

- a) Préstecs amb garantia o sense ella, subordinats, convertibles o amb presa de participació en el capital. La durada màxima dels mateixos no pot superar els 10 anys per empreses comercials i de quinze per projectes d'infraestructura.
- b) Participació en el capital d'empreses.
- c) Garanties i operacions de subscripció.

En qualsevol cas però, el Banc no concedeix garanties de crèdit a l'exportació ni desenvolupa activitats asseguradores. Els préstecs s'acostumen a denominar en monedes convertibles o en ECU's, i no s'accepten riscos de canvi en el reembossament.

L'import dels préstecs que concedeix el BERD acostuma a ser superior als 5 milions d'ECU's, ja que, en opinió del propi BERD, imports inferiors no resultarien rentables a nivell operatiu. Quan es necessita concedir imports inferiors, s'utilitzen intermediaris financers locals, i s'orienta als possibles prestataris per que es dirigeixin a ell.

Espanya contribueix amb un 3'40% del capital subscrit, el que el situa en el lloc vuitè, conjuntament amb Canadà, per volum de capital subscrit. Això li permet tenir un Director i un Director suplent en el Consell d'Administració del Banc.

A les licitacions pel subministrament de béns, obres o serveis de projectes finançats pel Banc, poden tenir accés empreses i particulars de tots els països, ja siguin membres o no del BERD. En aquest sentit, els promotors o clients del Banc són els responsables des de la planificació del projecte, fins l'adjudicació i administració dels contractes. El Banc pot aconsellar i assistir als clients en aquest procés.

El Banc fa una distinció entre aquells projectes, el promotor dels quals és el sector públic (Operacions del Sector Públic), i aquells que són promoguts per empreses comercials (Operacions del Sector Privat).

Pel que fa a les Operacions del Sector Públic, el Banc requereix les condicions convencionals de licitació competitiva internacional en el procés d'adjudicació de béns i serveis per ell finançats.

Per les operacions del Sector Privat, en les que el promotor és una empresa comercial, el Banc exigeix que les inversions que seran finançades amb els seus fons siguin rentables. El Banc no exigeix a les empreses comercials els procediments formals habituals de licitació competitiva internacional exigits per altres institucions internacionals, a excepció dels casos en que ho consideri oportú.

Els tipus d'interés aplicables pel Banc als seus clients són aquells vigents en el mercat (normalment el LIBOR), més un marge. Els préstecs que concedeix poden ser a tipus d'interés variable o fixe. L'import del marge acostuma a dependre de les característiques específiques del préstec. El Banc acostuma a carregar una comissió per avançat i una altre de compromís sobre la part no desembossada del préstec.

Les empreses que desitgin presentar-se a un projecte finançat pel BERD hauran de presentar la següent informació:

- a) Projectes o estudis de factibilitat executats amb anterioritat, socis amb els que ha treballat i cartes d'intenció signades.
- b) Historial i experiència del promotor.
- c) Els fons mínims sol·licitats al Banc han de ser 5 milions d'ECU's.
- d) Que el finançament del projecte pugui ser-ho en moneda convertible.
- e) Que el projecte reuneixi els requisits per les prioritats del Banc.
- f) En el cas d'empreses comercials, disponibilitat de capital en l'empresa o pel projecte.

El Banc Europeu d'Inversions (BEI) és un organisme autònom creat l'any 1.958, dins del marc del Tractat de Roma per finançar projectes que promoguin el desenvolupament equilibrat de la Comunitat. Els estats membres d'aquesta són els subscriptors del seu capital. Malgrat el gruix de les seves operacions es concentren en els estats membres, el Banc s'encarrega també d'executar part de la política de cooperació al desenvolupament de la Comunitat, en els països ACP, Mediterranis i d'Europa Central i Oriental.

Els recursos del BEI poden ser propis o els anomenats capital risc, que són recursos de la Comunitat posats a disposició del Banc.

El finançament amb càrrec als recursos propis acostumen a tenir forma de préstec per projectes viables en aquells països la situació dels quals permeti assegurar la devolució de la deute. Els tipus d'interès aplicables depenen dels vigents en el mercat en aquell moment en cada moneda, així com de la durada del préstec.

Els préstecs condicionats són aquells la devolució dels quals està lligada a l'evolució del projecte, d'acord a una sèrie de condicions fixades en el contracte, com poden ser un nivell mínim de beneficis o de producció.

El finançament amb càrrec a recursos capital risc es dirigeixen fonamentalment als països ACP. Són recursos provinents del pressupost de la Comunitat que permeten al BEI una major flexibilitat per establir les condicions del préstec.

Les empreses que desitgin presentar-se a una licitació d'un projecte finançat pel BEI han de seguir una política que inclogui entre d'altres coses:

a) Contacte permanent amb el país beneficiari a través d'organismes oficials del sector que es tracti i si és possible, a través d'empreses o particulars que actuïn en certa forma de representants de l'empresa.

b) Seguir de prop els Programes Indicatius que s'aprovin conjuntament amb la Comunitat.

c) De igual manera, han de mantenir una bona relació amb les persones del BEI encarregades del projecte. Per això, cal contactar amb les oficines del BEI a Luxemburg⁸⁰, Brussel·les o Madrid si resulta més còmode.

⁸⁰ BANC EUROPEU D'INVERSIONS
100, Boulevard Konrad Adenauer.
L-2950, Luxemburg
Tn. (352) 43.791 Fax. (352) 437.704

d) S'ha de prestar atenció a les altres institucions financeres multilaterals, fonamentalment FMI, BM i BERD, que puguin estar identificant projectes que després siguin susceptibles de ser cofinanciats pel BEI.

e) Per últim, l'oferta ha d'estar correctament presentada, reunint tots els requisits tècnics exigits i donant tota la informació sobre l'empresesa, així com sobre altres aspectes fonamentals que es requereixin.

ANEX VI

ADRECES D'INTERÉS

1.- A CATALUNYA

* COPCA (Consorti de Promoció Comercial de Catalunya)
C/ Aribau, 168, 5^º, 4^ª
08036 BARCELONA
Tn. 415.80.20
Fax. 415.67.43

* ICEX (Institut Espanyol de Comerç Exterior)
Avgda. Diagonal, 631-K
08034 BARCELONA
Tn. 330.13.08 / 330.07.63
Fax. 411.19.96

* Patronat Català Pro-Europa
C/ Bruc, 50, 2^º
08010 BARCELONA
Tn. 318.26.26

* Cambra de Comerç, Indústria i Navegació
Avgda. Diagonal , 452
08006 BARCELONA
Tn. 416.93.00
Fax. 416.93.01

* CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial)
Avgda. Diagonal, 403, 1^º
08008 BARCELONA
Tn. 415.11.14
Fax. 238.20.31

2.- A MADRID

* Secretaria d'Estat de Comerç. Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme. Direcció General del Política Comercial Multilateral
Paseo de la Castellana, 162

28046 MADRID

Tn. (91) 349.38.55 / 349.38.52 / 349.38.43

Fax. (91) 349.38.23

* Secretaria d'Estat d'Economia. Ministeri d'Economia i Hisenda
Subdirecció General d'Economia Internacional
(Organ d'enllaç espanyol amb el BERD)

C/ Alcalá, 9

28014 MADRID

Tn. (91) 532.54.42

Fax. (91) 522.84.14

* Secretaria d'Estat d'Economia. Ministeri d'Economia i Hisenda
Direcció General del Tresor i Política Financera
(Organ d'enllaç espanyol amb el BEI)

Paseo del Prado, 6

28014 MADRID

Tn. (91) 531.28.19

Fax. (91) 522.06.19

* ICEX (Divisió de Coordinació i Inversions)

Paseo de la Castellana, 14

28046 MADRID

Tn. (91) 431.12.40

Fax. (91) 431.61.28

* Direcció General d'Inversions Exteriors

Secretaria d'Estat de Comerç

Paseo de la Castellana, 162, 13ª

28020 MADRID

Tn. (91) 349.37.88 / 349.36.22

Fax. (91) 349.35.62

* Direcció General de Transaccions Exteriors

Paseo de la Castellana, 162, 11ª

28046 MADRID

Tn. (91) 583.74.00 / 522.10.00 / 583.59.85

Fax. (91) 583.73.37

* Secretaria d'Estat per les Comunitats Europeas
C/ María de Molina, 39, 7º
28006 MADRID
Tn. (91) 411.63.41

3.- AMBAIXADES I CONSULATS DELS PAÏSOS DE L'EUROPA CENTRAL I
ORIENTAL AMB REPRESENTACIÓ A ESPANYA

* Oficina Comercial de la Federació Rusa
C/ Velázquez, 155
28002 MADRID
Tn. (91) 411.25.24
Fax. (91) 562.97.12

* Consulat de la Federació Rusa a Catalunya
Avgda. Pearson, 40-42
08034 BARCELONA
Tn. 280.54.32
Fax. 280.55.41

* Oficina Comercial de Bulgària
C/ Juan Hurtado de Mendoza, 7, 2º
28036 MADRID
Tn. (91) 405.21.61 / 24.02 / 22.99 / 50.82
Fax.(91) 457.18.79

* Oficina Comercial d'Hongria
Paseo de la Castellana, 118, 3º
28046 MADRID
Tn. (91) 561.82.00 / 82.06 / 82.07 / 82.08 / 82.09
Fax.(91) 561.82.05

* Consulat d'Hongria a Catalunya
Avgda. Diagonal, 477, 1º
08036 BARCELONA
Tel. 405.28.91 / 19.50 / 33.62
Fax. 419.46.08

* Oficina Comercial de la República Txeca
C/ José Lázaro Galdeano 6, 5º
28036 MADRID
Tn. (91) 250.17.55
Tx. 22432

* Oficina Comercial de Polònia a Espanya
Avgda. del Dr. Arce 25
28002 MADRID
Tn. (91) 265.10.00
Tx. 22652

* Oficina Comercial de Romania
Avda. Alfonso XIII 157
28016 MADRID
Tn. (91) 250.11.83 / 458.77.51
Tx. 22433

BIBLIOGRAFIA (Llibres, revistes i demés publicacions consultades)

- ADAMIEC, J. (1.991): "Les sociétés mixtes en Europe de l'Est"; REVUE D'ETUDES COMPARATIVES EST-OUEST; Volumen 22, nº 1.
- AGANBEGYAN, A. (1.989): "La perestroika económica. Una revolución en marcha". Ed. Grijalbo
- ANDREFF, W. (1.991): "Técnicas y experiencias de privatización". Cuadernos del Este, nº 3, Madrid.
- BANC DE SABADELL (1.992): "Inversiones extranjeras en España. Inversiones españolas en el exterior". Barcelona.
- BARRY, F. i TIRASPOLSKY A. (1.990): "L'economie hongroise en 1.989-1.990: le retour aux réalies", Le Courrier des Pays de l'Est, nº 350.
- BASTIDA, B. (1.991): "Europa del Este: ¿preparados para la integración?", Revista de Economía, nº 11, Madrid.
- BASTIDA, B. I VIRGILI M.T. (1.992): "La crisis de los países de Europa Central y Oriental". Cuadernos del Este; Nº 8, pags. 11-19.
- BASTIDA, B. (1.992): "La economía de los Países del Este: un programa pendiente", Debats, València.
- BLAHA, J. (1.990): "L'economie tchécoslovaque en 1.989-1.990: Le marché vers l'Ouest", Le Courrier des Pays de l'Est, nº 349.
- BLAHA, J. (1.991): "Les sociétés à capital mixte en Tchécoslovaquie". Le courrier des pays de l'Est, nº 361. París.
- BOGUSLAVSKII M.M. (ed.) (1.992): "Joint Ventures in the Soviet Union". I.B.Tauris & Co Ltd. Londres-Nova York.
- BURGOS, A. (1.993): "Programas PHARE". Butlletí Econòmic ICE, nº 2362 (del 29 de març al 4 d'abril de 1.993), Ministeri d'Economia i Hisenda.
- CECA: "Economías del Este: una visión de conjunto", Coyuntura Económica, mar.-abr. 1.990.

- COOPERS AND LYBRAND EUROPE (1.993): "The Legal, Regulatory and Institutional Framework for Business and Investment in Albania, Bulgaria, the Czech and Slovak Republics, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland and Romania". Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- DALLAGO, B. BREZINSKI, H. ANDREFF, W. (ed.) (1.993): "Convergence and System Change". Dartmouth Publishing Company Limited. Aldershot.
- DIVISION INTERNACIONAL (1.992): "Inversiones extranjeras en España. Inversiones españolas en el exterior". Banco de Sabadell
- DOBOSIEWICZ, Z. (1.992): "Foreign Investment in Eastern Europe". Routledge. Londres.
- DURAN, J.J. (1.990): "Estrategia y evaluación de inversiones directas en el exterior". ICEX. Madrid
- Economic Commission for Europe. United Nations: "East-West joint-venture contracts", 1.989.
- FLORES, G. (1.993): "Inversiones extranjeras en la URSS y en Rusia. La contribución española". ICE, nº 717, Mayo 1.993. Madrid.
- FRESNILLO, J.M. (1.993): "Banco Europeo de Inversiones". Butlletí Econòmic ICE, nº 2362 (del 29 de març al 4 d'abril de 1.993), Ministeri d'Economia i Hisenda.
- FRESNILLO, J.M. (1.993): "Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo". Butlletí Econòmic ICE, nº 2362 (del 29 de març al 4 d'abril de 1.993), Ministeri d'Economia i Hisenda.
- GUAL, J. SOLA, J. I FLUVIA, M. (1.991): "La indústria catalana en els anys noranta". Ariel Economia / CIDEM. Barcelona.
- ICE (Boletín económico de ICE). Número 2398. Del 24 al 30 de enero de 1.994.
- ICEX (Guía de Negocios) "Rusia". maig 1.993.
- ICEX: "Cómo aproximarse al mercado checoslovaco", Expansión Comercial, jun. 1.990.
- ICEX: "Reformas en el Este: duro tránsito hacia la economía de mercado", Expansión Comercial, febrer de 1.990.

- ICEX: "Hungría busca socios", Expansión Comercial, maig, 1.990.
- IMF: "Economic Reform in Eastern Europe and the USSR", World Economic Outlook (Chapter V), maig 1.990.
- LAVIGNE, M. (1.991): "Western Investment in East Central Europe in 1.991", IEWSS European Studies Center at Stirling. July.
- LAVIGNE, M (1.991): "Reformas económicas en la URSS y en la Europa del Este: perspectivas para los años noventa", en Europa del Este ante el cambio económico. Economistas Libros, Madrid.
- LAVIGNE, M. (1.993): "Comparación de las políticas económicas aplicadas en Hungría, Polonia y Checoslovaquia". ICE, nº 717, Mayo 1.993. Madrid.
- LAVIGNE, M. (ed.) (1.994): "Capitalismes a l'Est; un accouchement difficile". Economica; Grans Debats. Paris.
- MURGA, J. (1.993): "Programa de asistencia técnica a la Comunidad de Estados Independientes (CEI). Programa TACIS". Butlletí Econòmic ICE, nº 2362 (del 29 de març al 4 d'abril de 1.993), Ministeri d'Economia i Hisenda.
- NEUBERGER, E. (1.988): "Les sociétés mixtes en Europe de l'Est: considérations théoriques, examen des faits et leçons pour la Chine". Paper presentat a la Segona conferència internacional sobre cooperació econòmica entre la República Popular de Xina i els Estats Units. Shanghai, 4-9 de setembre de 1.988.
- PUIG, A. (1.993): "Inversiones directas españolas en los países del centro y del este de Europa. Evolución y dimensión". Cuadernos del Este, nº 9, Madrid.
- SEREGHYOVÁ, J. (ed.) (1.993): "Entrepreneurship in Central East Europe; Conditions, Opportunities, Strategies". Physica-Verlag. Heidelberg.
- SOLA, J. I HERMOSILLA, A. (1.991): "Els països de l'Est d'Europa i l'economia catalana: possibilitats de cooperació"; NOTA D'ECONOMIA: Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya. Nº 41, pags. 93-117.
- TECNO 2000, Número 55. Octubre de 1.993.
- TEJADA, L. (1.993): "La asistencia a los países del Centro y Este de Europa y a la ex URSS". Butlletí Econòmic ICE, nº 2362 (del 29 de març al 4 d'abril de 1.993), Ministeri d'Economia i Hisenda.

TRIGO, J. VALERA, F. I ARINO, M. (1.991): "Internacionalización de las empresas catalanas". EADA. Barcelona.

VVAA: "Especial: Europa del Este", Butlletí Econòmic ICE, nº 2235 (del 28 de maig al 3 de juny de 1.990), Ministeri d'Economia i Hisenda.

VVAA: "La transición económica en Europa Central y del Este", Revista de Economía ICE, nº 717 (Mayo 1.993). Ministeri d'Economia i Hisenda.

VVAA: "Reforma y apertura de las economías del Este", Revista d'economía ICE, nº 674 (Oct. 1.989). Ministeri d'Economia i Hisenda.