



Cultura

La internacionalització de les indústries culturals: escenaris, polítiques i reptes

ANTONI LLADÓ-GOMÀ

Aquest article se centra en els aspectes més econòmics de la internacionalització, deixant de banda tot allò que fa referència a les anomenades polítiques de diplomàcia cultural encaminades a obtenir un determinat reconeixement o imatge de país dins un context general de promoció exterior. És indiscutible que la cultura com a sector incorpora una sèrie d'atributs característics que la fan producte de representació i d'excel·lència per sobre d'altres manifestacions econòmiques o socials. I és també irrefutable que una determinada imatge exterior fonamentada en intangibles culturals i morals pot ser l'element que decanti a favor una determinada operació comercial o d'inversió exterior. Entenem, però, que aquest no és l'espai adequat per a abordar les polítiques d'internacionalització pensades des d'aquesta perspectiva. Per això, més enllà de les activitats promocionals, claus en el posicionament internacional de països i cultures, i de la diplomàcia cultural, aquest article farà referència al vessant més econòmic i comercial de la internacionalització.



En el moment de tancar aquest escrit, al final de febrer del 2010, la cultura catalana tenia motius de satisfacció des de la perspectiva de la seva presència global. Faltaven pocs dies perquè a Hollywood es decidís si s'atorgava un **Oscar** a una pel·lícula gestada i coproduïda des de Catalunya; la direcció tècnica i artística d'una anomenada companyia teatral estava immersa en la preparació d'un dels espectacles inaugurals de l'**exposició universal de Xangai**; un compositor català arribava a les semifinals d'un concurs d'òpera als Estats Units; un jove grup de pop culminava amb èxit una gira pel Regne Unit i les obres d'alguns escriptors catalans es comptaven entre les més llegides a nivell mundial. Des d'un altre punt de vista, milers de turistes continuaven admirant Catalunya i, particularment, les meravelles del nostre patrimoni arquitectònic, artístic i cultural amb uns efectes clarament positius sobre l'economia del país.

Avui és més complex tenir un paper rellevant en el món des d'un punt de vista operacional, però també és molt més senzill tenir una presència global en l'òrbita digital, especialment en l'àmbit cultural.

Així, doncs, una ullada periodística al que suposa la presència de la cultura catalana al món podria dur-nos a un cofoisme comprensible. No obstant això, un repàs detallat de la cartellera del cinema de Catalunya, de les emissions de les radiofòrmules del país, de la programació aliena de les televisions o dels aparadors de les llibreries d'una ciutat qualsevol, per no entrar en altres àmbits del consum culturals, posaria de manifest, amb clariïtat meridiana, la importància de la producció cultural de la resta del món respecte a la producció local, fet que, si d'una banda és lògic i coherent amb les dimensions relatives dels sistemes culturals, el global i el català respectivament, de l'altra també ens pot dur a una reflexió al voltant de les raons que expliquen la presència i el domini de certes cultures en el context internacional.

En aquest context, abordar la qüestió de la internacionalització de la cultura catalana o, en un

àmbit més restringit, del que anomenaríem les indústries culturals, ens porta, d'entrada, a la constatació d'una enorme asimetria respecte al pes de la nostra cultura en relació amb la resta del món, tant a casa nostra com a l'exterior, en particular si ho mirem des del prisma dels intercanvis comercials. Dit d'una altra manera, des de la importància de la contribució de la indústria cultural als comptes exteriors de l'economia del país.

Els escenaris de la internacionalització

La internacionalització és avui un repte i una pràctica comuna a l'economia moderna, com ho havia estat també, d'una altra manera i amb una altra intensitat, als orígens de la història. La projecció de països i cultures més enllà de les pròpies fronteres ha existit sempre. La nostra societat no seria la que és sense la incidència de les múltiples cultures que al llarg dels temps han anat configurant el panorama actual. És obvi, però, que ni els mètodes ni els resultats, i sobretot la velocitat d'aquests processos històrics, no són els que caracteritzen els processos actuals d'internacionalització de les economies.

L'economia avui és global, els processos productius estan integrats a escala internacional no ja des del punt de vista productiu, sinó financer i organitzatiu. D'altra banda, el formidable avenç de la societat de la informació i el desenvolupament de les noves tecnologies han canviat el panorama mundial de manera decisiva i irreversible en un lapse de temps extraordinàriament curt. Per això, avui és més complex tenir un paper rellevant en el món des d'un punt de vista operacional, però també és molt més senzill tenir una presència global en l'òrbita digital. I això és especialment cert en l'àmbit cultural.

No hi ha dubte que la indústria cultural amb rellevància global queda perfectament delimitada al cercle d'unes quantes grans corporacions, normalment multimèdia, que dominen diferents sectors del consum cultural de manera clara. Les *majors* cinematogràfiques, també grans operadors

en el sector musical, són el paradigma d'aquesta realitat de la mateixa manera que ho són també els grans grups editorials o de mitjans de comunicació. El corrent central del consum cultural i ideològic flueix a través d'aquests canals i crea aquest substrat de cultura global integrat per productes i serveis que tenen la naturalesa de les *commodities* ('primeres matèries') tradicionals. Són indubtablement productes de gran valor afegit, però, moltes vegades, de poc valor diferencial en termes de diversitat cultural.

En aquest context de programacions, cartelleres o aparadors dominats pel nucli de la gran indústria internacional, malden per situar-se realitats

empresarials de naturalesa independent, normalment alineades amb contextos i continguts culturals que no responen al model global anterior però que sí recullen un sentir o un apreciar diferent, més limitat a determinats segments de població però present també en diferents àmbits geogràfics arreu del món. D'alguna manera, aquesta parcel·la de la realitat cultural queda fora del consum de masses i més a prop de segments específics de mercat probablement més accessibles a escala global gràcies a les Tecnologies de la Informació i Comunicació (TIC).

Per tant, una primera qüestió que es planteja en l'àmbit de la internacionalització de la cultura des

Taula 1. Exportacions de la indústria cultural catalana. 2006-2008 (en milers d'euros)

	Edició i arts gràfiques	Cinema, vídeo, programes TV; enregistrament de so i de creació, edició musical	Activitats artístiques i d'espectacles	TOTAL
Any 2008				
EUROPA	271.144,40	23.799,50	11.422,00	306.365,90
Amèrica Central i del Sud	147.721,00	1.702,20	93,10	149.516,30
Amèrica del Nord	13.373,10	980,10	4.238,30	18.591,50
Àsia, Àfrica i Oceania	6.030,00	1.235,10	3.058,50	10.323,60
Total	438.268,50	27.716,90	18.811,90	484.797,30
Any 2007				
EUROPA	260.543,00	22.121,10	9.948,20	292.612,30
Amèrica Central i del Sud	157.511,20	3.710,20	1.552,40	162.773,80
Amèrica del Nord	17.452,40	881,70	5.150,50	23.484,60
Àsia, Àfrica i Oceania	8.815,10	1.453,60	514,40	10.783,10
Total	444.321,70	28.166,60	17.165,50	489.653,80
Any 2006				
EUROPA	282.771,00	32.197,20	8.878,80	323.847,00
Amèrica Central i del Sud	144.377,70	3.259,00	30,00	147.666,70
Amèrica del Nord	22.357,00	2.150,00	4.150,80	28.657,80
Àsia, Àfrica i Oceania	11.778,70	1.611,10	332,30	13.722,10
Total	461.284,40	39.217,30	13.391,90	513.893,60
Variació 2008-2006	-5%	-29%	40%	-6%
% Catalunya/Espanya Any 2008	48%	33%	29%	46%

Font: elaboració pròpia.

de la perspectiva catalana és la valoració de les possibilitats reals en una realitat global amb una dicotomia tan clara com l'exposada. Dit d'una altra manera, la pregunta que ens hem de fer és si la indústria cultural catalana té un lloc en el mercat mundial de consum massiu o bé ha d'orientar els seus esforços cap a mercats especialitzats, de menor dimensió i distribuïts geogràficament en diferents racons del món.

La pregunta és si la indústria cultural catalana té un lloc en el mercat mundial de consum massiu o bé ha d'orientar-se cap a mercats especialitzats i de menor dimensió.

La resposta no és unívoca, però queda implícita en l'anàlisi del panorama del sector cultural català entès com el de les empreses ubicades a Catalunya. En efecte, una visió general al sistema empresarial de la cultura al nostre país dibuixa una realitat en la qual les possibilitats de jugar la lliga dels mercats de masses són reduïdes però reals.

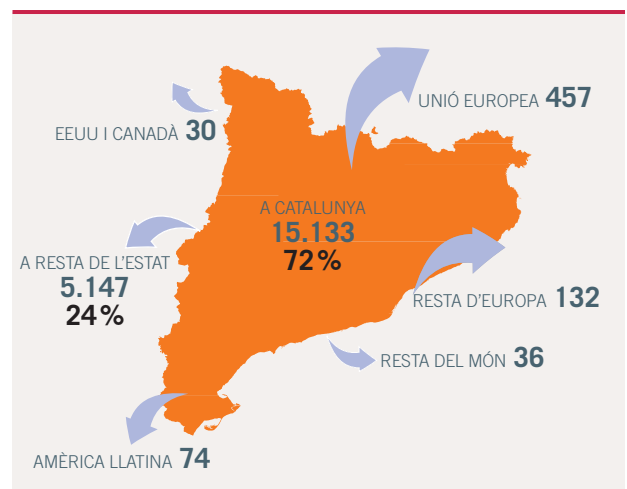
Així, de manera clara en l'àmbit editorial i molt més modestament en el sector audiovisual, apareixen companyies amb capacitat efectiva de moure's en aquest escenari d'alta volada. Un grup com **Planeta**, també implicat en el sector de mitjans, que es troba entre els set grups editorials més potents del món, amb una forta presència en l'àmbit lingüístic hispà però també francòfon, després de l'absorció del grup francès **Editis**, representa perfectament el potencial de la indústria editorial catalana, com també ho fan grups com **RBA**, **Océano**, **Urano**, **Random House Mondadori** o **Ediciones B**, tots els quals amb una àmplia representació a escala internacional i presència amb filials arreu del món, principalment a Iberoamèrica. En l'àmbit audiovisual, el panorama presenta una escala menor, però existeixen empreses amb capacitat d'operació a nivell global com ara **Mediapro** o **Filmax**, per bé que la capacitat de prescripció de continguts no revesteix les característiques de les grans companyies globals ni tampoc s'arriba a la influència de les grans editorials del país.

Al costat d'aquestes empreses de dimensió mitjana i gran que han de competir a gran escala i amb les regles dels grans mercats, hi ha tot un sistema empresarial format per petites i mitjanes empreses que, en els diferents subsectors de les indústries culturals, es veuen abocades a un joc ben diferent en l'afany de persecució del mercat, de la supervivència o del creixement. Amb diferències relativament escasses segons la seva especialització sectorial, sigui en el camp de l'audiovisual, les arts escèniques, la música i la tecnologia, els videojocs o el mateix sistema editorial, aquestes empreses duen a terme la seva activitat en un mercat local, entès com a mercat de proximitat relativa, sigui aquesta geogràfica, conceptual o idiomàtica.

El mercat local és el referent central de l'activitat i la presència internacional és ocasional o molt limitada en termes de contribució al marge operatiu de la companyia. Per això, el repte de la internacionalització adquireix uns matisos molt diferents en parlar d'aquest grup empresarial, majoritari en el nostre teixit industrial. Així, doncs, els escenaris que s'han de contemplar en abordar la qüestió de la internacionalització de

Gràfic 1. Representacions de les companyies catalanes d'arts escèniques

Total de representacions. Any 2008: 21.009



Font: elaboració pròpia amb dades del departament de Cultura.

▲ En el camp de les arts escèniques predominen les actuacions al mercat local.

les indústries culturals i l'establiment de polítiques de suport a la projecció exterior d'aquestes empreses són dos. D'una banda, el que deriva en el joc dels grans mercats; de l'altra, el que pot sorgir de l'expansió i la projecció exterior del nucli d'empreses orientades fonamentalment al mercat de proximitat.

Les polítiques d'internacionalització en la indústria cultural

El nucli fonamental de les polítiques en l'àmbit de la internacionalització de les indústries culturals té com a objectiu la millora del posicionament de les empreses catalanes en el mercat exterior i això abasta tant les grans corporacions amb projecció global com les Petites i Mitjanes Empreses (PIMES) de projecció exterior limitada. Les possibilitats efectives d'internacionalització de les companyies i el potencial d'èxit i repercussió dels seus productes i serveis són veritablement molt variats segons les característiques i la naturalesa de les empreses considerades.

De fet, dins el sistema cultural català hi haurà un nombre d'empreses molt rellevant que romandrà aliè al potencial d'exportació en la mesura en què l'activitat fonamental de les companyies està orientada al mercat local. Una altra qüestió és el futur empresarial d'aquestes companyies amb un horitzó espacial d'activitat limitat al mercat global, i si les vies de supervivència i creixement necessiten una ampliació d'horitzons.

Des d'aquesta perspectiva, la comprensió del sistema cultural català, des de la caracterització de les seves empreses en funció del grau d'especialització productiva i de la intensitat de projecció exterior, podria ajudar a comprendre la seva realitat i a definir polítiques adequades en matèria d'internacionalització.

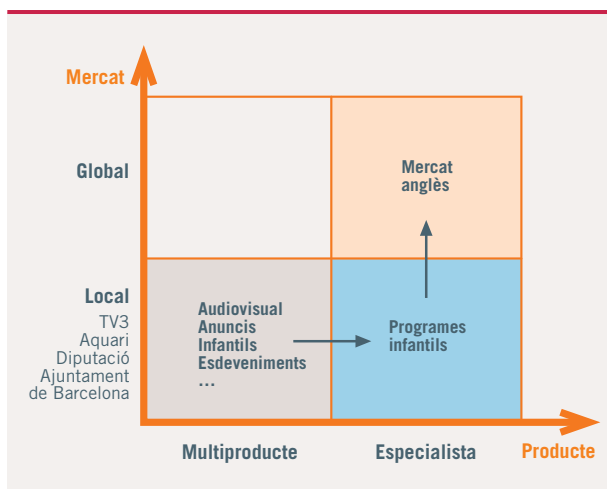
Un primer grup serien les empreses que sustenten la seva existència en una base de clients locals i una cartera de productes més o menys diversificada

i que han sabut interpretar les necessitats del client adaptant la seva activitat als requeriments dels mercats locals, força competitius i normalment molt dependents de les administracions, ja sigui per la via dels concursos públics o de les subvencions. Són el grup que anomenaríem empreses multiproducte local.

La comprensió del sistema cultural català podria ajudar a entendre la seva realitat i a definir polítiques adequades en matèria d'internacionalització.

Un segon grup d'empreses serien les que podríem anomenar especialistes de caràcter local. Normalment són empreses amb molta capacitat de gestió, vinculades a un sector determinat de l'activitat i especialistes en el seu sector. Empreses de gestió i representació musical, organitzadors de festivals, petites productores cinematogràfiques o editorials centrades en el mercat català o en llengua catalana poden ser exemples clars en aquest segment.

Gràfic 2. Grau d'especialització empresarial



Font: elaboració pròpia.

▲ La producció catalana de programes infantils ha assolit una important projecció internacional.

En tercer lloc, hi hauria les empreses que es poden definir com a especialistes globals, és a dir, que per la complexitat i l'especialització del segment d'activitat en què es mouen, l'única possibilitat de supervivència és un posicionament adequat en el mercat global. Són empreses que disposen d'avantatges competitius clars derivats de la seva pròpia essència. Aquests avantatges poden ser de naturalesa tecnològica, de producte i, en molts casos, de talent. Acostumen a ser empreses de petita dimensió, la supervivència de les quals està lligada a les capacitats de lideratge de l'empresari i, a mitjà termini, a la capacitat de finançament.

En darrer terme, identificariem les empreses multiproducte global, definides anteriorment com a companyies capaces de competir en el mercat internacional sobre la base de comportaments estandarditzats i propis de les grans corporacions multinacionals. Lògicament, les polítiques d'internacionalització s'hauran d'ajustar a les condicions objectives en què les empreses desenvolupen l'activitat habitual i poden ser específiques per a cada tipologia empresarial.

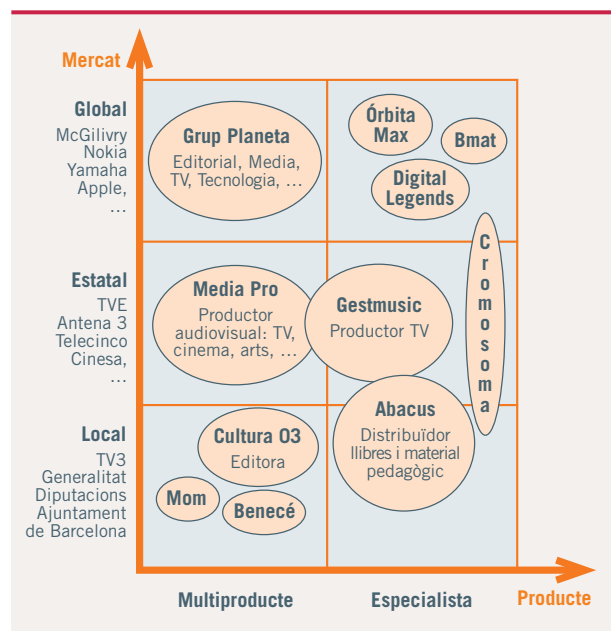
El foment dels contactes internacionals, la presència en mercats i fires especialitzades i l'estímul a la creació d'aliances han de ser elements clau de suport a la internacionalització de l'especialista local.

En el cas de les empreses multiproducte local, les estratègies d'internacionalització exigeixen fonamentalment polítiques informatives que permetin incorporar a la cultura empresarial la importància de l'ampliació de mercats. Són polítiques de reg per aspersió que poden crear la saó necessària per a nous projectes d'expansió exterior, però en general són poc reeixides atesa la naturalesa del segment empresarial. Tot i així, en determinats casos, contactes puntuals a l'exterior o operacions de cooperació o absorció amb companyies estrangeres generen oportunitats de projecció exterior més vinculades a projectes concrets que a una expansió de les rutines empresarials en un àmbit geogràfic superior.

L'especialista local és un grup amb major potencial. El coneixement de la seva activitat i del sector pot donar lloc a comportaments més proactius que derivin en la recerca de mercats més amplis. La capacitat de gestió, la naturalesa del producte i la tecnologia poden ser elements decisius en el trànsit d'aquest nucli empresarial cap a mercats més amplis. En aquest cas, el foment dels contactes internacionals, la presència en mercats i fires especialitzades i l'estímul a la creació d'aliances han de ser elements clau de suport a la internacionalització d'aquest nucli empresarial.

El cas de l'especialista global és molt diferent. El mercat internacional és la base de la seva subsistència. De fet, és la seva raó de ser, ja que des de la gestació del projecte l'objectiu ha estat competir en el mercat global. En aquest cas, la política de suport a la internacionalització exigeix comprendre les necessitats empresarials en la fase més inicial del procés de creació de l'empresa. La política adequada requereix l'anàlisi adequada del

Gràfic 3. Posicionament estratègic de les empreses culturals



Font: elaboració pròpia.

▲ El posicionament de les empreses condiciona les seves oportunitats d'obertura a l'exterior.

Noves tecnologies i internacionalització de les indústries culturals

L'impacte de les noves tecnologies té una especial rellevància a l'hora de difondre els productes culturals, especialment aquells que tradicionalment han tingut un suport físic industrialitzat: música, cinema, creació literària i de pensament... Entre altres efectes, les noves tecnologies faciliten la difusió internacional de tota mena de productes, fins i tot d'aquells que no tenen el suport d'una gran indústria d'abast multinacional. Paral·lelament, disminueixen el pes dels intermediaris i la seva capacitat de prescripció, contribueixen a la segmentació del mercat i permeten que productes independents tinguin l'oportunitat d'una difusió molt més àmplia que fins ara.

Per a la producció cultural catalana –i, per extensió, la no anglosaxona–, que tradicionalment ha estat al marge dels grans operadors industrials de productes culturals, l'ús decidit de les noves tecnologies, tant com a eina de producció com, sobretot, com a eina de distribució, constitueix una oportunitat de primer ordre per a arribar a nous públics i nous mercats més enllà del local.

En contrapartida, caldrà veure quant de temps trigaran les grans indústries culturals d'abast internacional a adaptar-se a la nova situació per a recuperar l'hegemonia absoluta de fa ben poc. O en quina mesura un nou tipus d'operadors, proveïnguin de l'àmbit de les telecomunicacions, de la informàtica o d'un concepte més global de la indústria de l'entreteniment, substituïran els que no s'hagin sabut adaptar als nous temps.

El grau d'hegemonia que siguin capaces de mantenir o de recuperar les grans corporacions multinacionals o el paper que puguin tenir els operadors independents en aquest nou context dependrà també, en gran mesura, del model de finançament que s'aconsegueixi bastir al voltant d'Internet i, per descomptat, del model de distribució de recursos entre els diferents implicats en la indústria cultural.

Avui, el model de difusió a través d'Internet no presenta una solució viable per als generadors de continguts. L'estructura del negoci és totalment asimètrica. Indiscutiblement, el consumidor és el gran beneficiat d'aquesta situació, en la mesura en què consumeix més que mai i també més ubiqüament. El benefici que obté del consum cultural, tot i tenir un gran valor, el generat per les seves externalitats positives, no té una contrapartida monetària. Molt més mesurable i indiscutible, en canvi, és el benefici monetari que obtenen els sectors de l'electrònica de consum i, per descomptat, els operadors de telefonia que, gràcies als continguts, estenen les seves xarxes d'Internet.

La tercera pota del sistema queda desvalguda. La generació de continguts culturals no té una remuneració adequada.

Des d'aquesta perspectiva, si no es construeix un model que prefiguri una transferència de renda des del consumidor o dels productors de maquinari o de serveis cap als generadors de continguts, Internet jugarà, lògicament, en favor de la difusió del producte a escala internacional, però no garantirà prou estabilitat com per a consolidar un model de negoci sostenible a llarg termini que, en definitiva, és el que convé, com a tot sector, a la indústria cultural.

projecte empresarial i de la capacitat de l'emprenedor i, lògicament, el finançament necessari per a aixecar el projecte, ja sigui des de la perspectiva de participació en el balanç de la companyia o des de la possibilitat de contribuir a l'activitat per la via de la contractació de projectes vinculats a l'objectiu empresarial. En aquest sentit, polítiques eficaces d'emprenedoria poden ser condició indispensable per a generar companyies amb projecció internacional.

Polítiques eficaces d'emprenedoria poden ser clau per a general companyies de projecció internacional.

En darrer terme, les corporacions multiproducte global són, per naturalesa, les que configuren el panorama de representació internacional del sistema català d'indústries culturals. Les polítiques en aquest cas són subsidiàries de les estratègies de les companyies. L'acompanyament institucional, fonamental a l'hora d'obrir noves possibilitats de mercat, les polítiques de promoció de país i l'establiment d'una xarxa de suport a escala internacional, juntament amb la potenciació d'altres mecanismes més directament relacionats amb l'operativa empresarial en la seva trajectòria d'expansió pels mercats internacionals, són les opcions principals que, a més, s'allunyen del que podrien ser polítiques específiques empreses des de l'àmbit cultural.

El repte exterior de la indústria cultural catalana

Vist el panorama perfilat en els apartats anteriors, una opció estratègica per a la indústria cultural catalana apunta principalment cap a la necessitat d'impulsar la sortida a l'exterior d'aquest nucli central de petites i mitjanes empreses que constitueixen la base del teixit empresarial del país i que d'alguna manera estan en la fase de superació d'estratègies de supervivència fonamentades en els mercats de proximitat. Han de ser empreses, però, que reuneixin unes condicions bàsiques sense les quals serien balders els esforços aplicats per a afavorir el canvi estratègic cap als mercats exteriors.

Són empreses que han de tenir consolidada la seva activitat en el mercat local, han d'operar regularment amb beneficis i, alhora, han d'incorporar una experiència contrastada en el seu segment d'activitat, amb la incorporació, per tant, de rutines de gestió i xarxes relacionals sòlides i eficaces. Són empreses que han de tenir carteres de clients exigents i diversificades i estar gestionades per equips professionals i compromesos no sols en el projecte corrent sinó en el de canvi estratègic.

Una opció estratègica per a la indústria cultural catalana apunta cap a la necessitat d'impulsar la sortida a l'exterior de petites i mitjanes empreses que estan en la fase de superació d'estratègies de supervivència.

Finalment, són empreses que han d'identificar a la perfecció els punts més forts de la seva activitat i no tan sols això, sinó també els de més potencial internacional tot visualitzant les parcel·les d'èxit més plausibles i les situacions de riscos inherents als nous escenaris. Dit d'una altra manera, les empreses multiproducte local han de transitar cap a l'especialització, primer local, més tard global. Molt més difícil és la transició del multiproducte local al multiproducte global i, en qualsevol cas, aquesta oportunitat sembla limitada a un nombre molt reduït d'empreses.

Amb tot, la transformació de l'hàbitat natural d'una empresa des del mercat local al mercat global no és un procés simple. Al contrari, és una opció complexa no sempre apta per a la totalitat d'empreses del sistema. El repte, en tot cas, és posar en la línia de sortida cap a l'exterior el màxim nombre d'empreses possible i, amb les escollides, maximitzar les possibilitats d'èxit.

El procés d'internacionalització no significa exclusivament posar les empreses en la via de la projecció exterior o, en darrer extrem, afavorir la venda de productes a l'exterior. Internacionalitzar la indústria cultural és un repte molt més ampli que ha de permetre generar productes que puguin existir i ser competitius a escala mundial. I aquest repte tan rellevant exigeix no tan sols polítiques que afavoreixin la promoció exterior sinó accions decisives en cadascuna de les fases de la cadena de valor de l'activitat cultural.

La creació d'un producte competitiu a nivell global és sempre el resultat d'un procés que té l'origen en la creació i acaba en els processos de promoció i distribució. En aquest sentit, tenir productes competitius a escala internacional exigeix tenir visió, tecnologia, talent i capacitat financera i per a la distribució i la promoció. Per tant, el repte bàsic de les polítiques d'internacionalització és saber generar polítiques específiques per a cada una de les fases successives de la cadena de valor de l'activitat, des de la generació del projecte, fins a la seva producció, distribució i promoció.

Des d'aquesta perspectiva, de vegades tenir visió i tecnologia pot demanar una política d'atracció d'inversions estrangeres com a element de perfeccionament actiu de la capacitat productora local. De la mateixa manera, aquest objectiu requereix en multitud d'ocasions aliances estratègiques internacionals per a l'aixecament de projectes.

D'altra banda, la indústria cultural, la indústria de continguts, és una indústria basada en el talent i, per tant, més enllà de les polítiques internes de formació, cal desenvolupar polítiques actives de captació i intercanvi de talent. En aquest sentit, cal aprofitar les plataformes internes i externes per a dur a terme programes de formació i informació

que repercuteixin directament en la capacitat de generar continguts i d'entendre processos encaminats a l'èxit internacional.

La indústria cultural és també una indústria de prototips d'alt cost de fabricació i possibilitats d'explotació limitades. En molts casos, la seriació del producte és complexa i el risc empresarial és elevat per l'alt compromís financer que exigeixen una bona part dels projectes. Una pel·lícula, una obra de teatre o una producció musical constitueix per si mateixa un projecte tancat que no admet gaire experimentació prèvia, a diferència de la indústria tradicional. Per tant, els requeriments financers i la necessitat de minimitzar el risc de mercat pot estar més enllà de les pròpies fronteres. El foment de les coproduccions es revela com una opció més que raonable i els mercats, les fires i els festivals internacionals són plataformes d'obligada assistència per a generar projectes compartits amb companyies homòlogues d'altres territoris.

La coproducció, tanmateix, no és fàcil. Delimitar continguts d'interès comú, salvar distàncies culturals i idiomàtiques, adaptar-se a un entorn social, financer, jurídic, econòmic i fiscal diferent al propi és extraordinàriament complex i exigeix una preparació i una disponibilitat de serveis de primer ordre. Abordar aquestes qüestions amb garantia

d'èxit i no menystenir els riscos que comporta aquest entorn diferenciat són punts de referència bàsics del repte de la internacionalització i, en conseqüència, un camp imprescindible d'actuació a l'hora de fer polítiques actives.

La indústria cultural és, en definitiva, una indústria amb productes i serveis de valor afegit i, per tant, difícils i costosos de moure i desplaçar. Exportar cultura no és una tasca fàcil, ja que moltes vegades el cost de desplaçar el servei cultural a l'exterior pot anul·lar totalment el marge net aportat per la venda del producte o el servei. En aquest cas, lògicament, les fórmules imaginatives de cooperació internacional i institucional són imprescindibles per a facilitar la internacionalització.

Tenir les tecnologies més avançades, desenvolupar i intercanviar talent, construir escenaris favorables per a l'aixecament de projectes consistents a nivell internacional, utilitzar les plataformes internes i exteriors per a promocionar els productes locals i aprofundir en els mecanismes de distribució a escala internacional són, sens dubte, àmbits clau en els quals es poden dissenyar polítiques actives d'internacionalització, polítiques que hauran d'aprofitar les oportunitats que genera el nou món de les tecnologies de la comunicació i la informació.

ANTONI LLADÓ-GOMÀ

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la UAB i en Dret per la UB.

Director de l'Institut Català de les Indústries Culturals.

Ha estat professor a la UAB i al Col·legi Universitari de Girona, entre d'altres.

Ha col·laborat en diversos estudis, articles i investigacions diverses i com a assessor d'estudis econòmics per a empreses i institucions.

