

## *Invertir en el Este de Europa (\*)*

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Presidente de la Fundación Pirineos.

Consejero de la Escuela de Negocios Príncipe de Anglona (Madrid).

Profesor visitante de la Escuela Superior de Economía de Praga.

Voy a tratar de transmitir algunas experiencias concretas de alguien que desde hace dos años mantiene relaciones comerciales y colabora con proyectos sociales en algunas naciones del Este de Europa: principalmente, Checoslovaquia y Polonia.

Mis consejos proceden del modo cómo las sociedades y fundaciones con las que trabajo han superado los obstáculos que han ido encontrando. Además, mi situación de profesor visitante de la Escuela Superior de Economía de Praga—y los cursos que he impartido también en Polonia— me han permitido conocer bien «por dentro» a esas grandes naciones que son Checoslovaquia y Polonia, que, en muchos aspectos, son paradigma de los demás países de la zona.

Divido estas líneas en dos capítulos. El primero hace referencia a un análisis desapasionado y realista de esos países a la luz de una posible inversión. Procuraré ser lo más objetivo posible, aunque me resulte difícil, ya que, si existe el denominado «mal de Africa», pienso que algo parecido sucede con esas naciones, porque, al menos para mí, cada estancia en esos países de Europa a sido una experiencia siempre gozosa y ando siempre con deseos de regresar.

El segundo capítulo se referirá a esas estrategias que a nosotros nos ha ido bien adoptar.

---

(\*) Conferencia pronunciada el 27 de marzo de 1992 en Sevilla, organizada por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, la Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla, y la Revista Andalucía Económica, dentro del Ciclo Estrategias de Implantación Empresarial en los Países del Este de Europa.

Evidentemente, cada una de las naciones al Este tiene sus peculiaridades propias. Pienso, sin embargo, que es posible hacer unas consideraciones genéricas, comunes a todos.

Un análisis —previo a cualquier negocio— de los países del Este de Europa, puede dividirse en dos subapartados: el de las ventajas y el de las inconvenientes de dirigir hacia allí los propios intereses comerciales.

Entre las ventajas de invertir en estos países, pueden destacarse las siguientes:

1. Se trata de un mercado necesitado de prácticamente todo. La mayoría de los productos pueden ser objeto de interés por parte de esa inmensa clientela de cientos de millones de personas que residen en esas naciones recién llegadas a una economía de libre mercado. Es la ocasión, pues, de acceder a mercados con un grandísimo potencial de expansión y desarrollo.

2. Al menos por el momento, la conflictividad laboral es escasa. Principalmente porque durante décadas nadie «se ha atrevido a moverse», por miedo a las consecuencias que cualquier enfrentamiento al poder podía tener. Las graves dificultades económicas que atraviesan los trabajadores, al menos en los países que mejor conozco, no les llevan a reaccionar violentamente. Se da una curiosa combinación de pasividad y deseo de salir de esa situación, pero con tranquilidad.

Las empresas estatales se encuentran en una situación económica muy difícil. Muchos dirigentes son conscientes de ese problema, y están dispuestos a afrontar los sacrificios que sean necesarios para dar el paso hacia Occidente.

4. La energía es barata comparada con los costes de la Europa occidental. Esto mismo sucede con las materias primas.

5. La mano de obra, especialmente en Checoslovaquia y Hungría es bastante cualificada. Además, el costo es muy inferior a cualquier país de Europa occidental. Esto es así salvo en el caso de la antigua Alemania oriental, en la que los sueldos resultan similares a los del resto de Europa.

Además, la tasa de paro va creciendo rápidamente. En ese sentido, no hay dificultades para encontrar mano de obra.

6. Son naciones en pleno crecimiento y están deseando llegar a los niveles de bienestar que observan en Austria o en Alemania, que son los países que ellos mejor conocen.

7. Hungría, Checoslovaquia y Polonia, y especialmente los dos últimos, son la puerta de entrada en la Confederación de Estados Independientes.

8. La gente tiene una gran valía. La falta de medios de comunicación libres —y, en modo particular, la escasez de aparatos de televisión y la lamentable calidad de las cadenas gubernamentales—, hizo que muchas personas «optaran por la cultura».

9. Los recursos naturales son, por lo general, bastante grandes. Y eso, a

pesar de los desastres ecológicos provocados por la lamentable gestión realizada en los años de dictadura comunista. En concreto, en Checoslovaquia, la mayoría de las calefacciones domésticas funcionan con carbón, pero con un carbón «envenenado», que contiene un 3% de azufre y provoca la caída de ácido sulfúrico sobre los bosques del país cuando se mezcla con el agua de la lluvia. La ventaja de la abundancia de recursos naturales es evidente. La desventaja del «envenenamiento ecológico» puede convertirse en ventaja en la medida en que se creen empresas dedicadas a la limpieza de tantas zonas dañadas por la inconsciencia de los anteriores gobernantes.

10. Los ambiciosos proyectos de infraestructura, que precisan de grandes ayudas de Occidente, especialmente en campo técnico.

11. Los aranceles son bastante bajos. En Checoslovaquia, en concreto, el arancel medio es el 4,8%, y en ese porcentaje se incluyen los aranceles aplicados tanto convencionales como autónomos.

Checoslovaquia, por ejemplo, tiene 5.000 partidas de artículos, pero, de esta cifra, sólo 169 no están ligadas al GATT.

12. Por último, y no es el menos importante de los aspectos, los españoles «caemos bien». Tal vez porque nunca hemos tenido roces con esas naciones. Así ha sido, aunque sólo sea por la relativa lejanía geográfica.

En bastantes ocasiones, me han dicho: este negocio o aquel otro podríamos hacerlo con empresarios alemanes o franceses, pero preferimos llevarlo adelante, si es posible, con españoles.

No deberíamos perder esa ventaja que tenemos, al menos en esa parte del mundo.

He señalado hasta ahora las ventajas. No debemos olvidar los inconvenientes que se presentan a la hora de comenzar relaciones comerciales con estas naciones. Me referiré a algunos:

1. El caos administrativo y legislativo es innegable. Muchas veces, una gestión que en cualquier país europeo exige un día, allí se demora durante más de una semana. De todas formas —y permítaseme la broma— a esas velocidades «meteóricas» de la administración estamos bastante acostumbrado también en España.

2. Las ayudas oficiales españolas son muy escasas. Mi experiencia es que sólo la Cámara de Comercio nos ha brindado su ayuda en alguna ocasión. No hemos encontrado ningún otro tipo de apoyo institucional.

Por lo que se refiere a las ayudas comunitarias, puedo decirles que existen, fundamentalmente, dos programas: el Tempus y el Phare. El primero no hace al caso, porque se centra en intercambios dentro del ámbito universitario.

Las condiciones que pone el programa Phare para concesión de ayudas son

las siguientes: que el país en cuestión tenga democracia parlamentaria, que se respeten los derechos humanos y que se dé economía de mercado.

3. El miedo a un proceso involutivo. Es evidente que podría producirse, pero, al menos en los tres países de los que estamos hablando, es prácticamente imposible.

Debo reconocer que en uno de los últimos viajes tuve una curiosa experiencia, que resumo. Considero que por equivocación, fui presentado en Polonia a dos miembros de la Nomenklatura (como bien saben, así se denomina al conjunto de familias que han controlado esa zona de Europa durante las últimas décadas). Pues bien, esas personas me desvelaron sus planes. Se encuentra en marcha el proyecto de reconstrucción de esa malaventurada institución en forma de partido político de tinte socialista. Un medio de encubrir esas intenciones de involución son ciertas casas de juegos de azar.

4. El peligro de ser el «extranjero engañado». Esto puede suceder, ya que consideran que cualquier extranjero, por el hecho de serlo, tiene mucho dinero y, además, intenta explotarles.

El tema de la publicidad es llamativo: para una empresa foránea el precio se multiplica por dos o por tres.

La cuestión de los alquileres de oficinas es aún peor. Los costes se encuentran al nivel de cualquier país desarrollado. Y a veces son incluso más altos.

Esto se debe a que las multinacionales que empezaron a instalarse pagaron sin rechistar. La fama se ha extendido y ahora cuesta casi igual alquilar en la plaza de San Wenceslao, en Praga, que en la Torre Picaso, en Madrid.

Además, insisto, la libertad de mercado la han entendido en ocasiones como: si es extranjero cuesta mucho más. Se da así la paradoja de que alquilar un coche en Polonia puede llegar a costar el doble de lo que supone hacerlo en Nueva York.

5. Muy serio es el problema de la falta de buenos sistemas de distribución. Esta cuestión es importante ya que malo suele ser el mercado que se ve obligado a limitarse a las ciudades.

6. Junto al tema de la mala calidad de los medios de distribución puede enumerarse la cuestión de la mala organización en general. Ha llegado a darse el caso en algún país de no haber permitido la entrada de camiones holandeses con ayuda humanitaria.

El sistema de los planes industriales radicalmente centralizados ha traído un enmohecimiento de la iniciativa a todos los niveles. Sólo se hacía lo que estaba mandado y todavía hoy en día muchos siguen con esa idea...

7. La falta de preparación del personal directivo es muy grave. Los sistemas fuertemente centralizados dañaron gravemente la capacidad de iniciativa de las personas, también cuando estás tienen puestos de dirección.

Durante muchos años, el modelo económico ha sido el centralizado. Y las consecuencias han sido graves. No sólo por lo que se refiere a la carencia de iniciativa personal, ya mencionada. Sino también por lo que hace referencia a actitudes comunista-fascistas. Me explicaré. Para hablar sobre uno de los proyectos que ahor tenemos en marcha —la creación de una Business School en Praga— concertamos una entrevista con un viejo conocido mío: el vicerrector de Asuntos Exteriores de la Escuela Superior de Economía de Praga.

Hasta ese momento, nuestras relaciones durante los cursos que habíamos impartido precedentemente habían sido muy gratas. En esta ocasión, sin embargo, su reacción fue la siguiente:

— En Praga habrá una Escuela de Negocios, pero sólo una, y será la que yo estoy organizando. Si a ustedes se les ocurre intentar algo parecido, les aseguro que les enviaré a la policía para que cierre sus locales.

Es evidente que no le hemos hecho caso y que seguimos adelante en la iniciativa. De todas formas, la anécdota es ilustrativa de esas lamentables posturas que temen a la libertad.

8. La convertibilidad de la moneda es otro problema. No siempre es fácil. De todas formas, cada país es un mundo aparte. En concreto, por lo que a Checoslovaquia hace referencia, existe un acuerdo entre el reino de España y la República Federativa Checa y Eslovaca, para la protección y fomento recíproco de inversiones.

Ese acuerdo, publicado en el *Boletín Oficial del Estado* de 7 de febrero de este mismo año, determina, entre otras cosas, lo siguiente: «Cada parte otorgará a los inversores de la otra parte, con respecto a las inversiones realizadas en su territorio, la posibilidad de transferir libremente las rentas de esas inversiones y otros pagos relacionados por las mismas; y en particular, pero no exclusivamente,

- las rentas de inversión, tal y como han sido definidas en el artículo I de este Acuerdo (...);
- el producto de la venta o liquidación, total o parcial, de una inversión;
- los sueldos, salarios y demás remuneraciones recibidos por los ciudadanos de una parte que hayan obtenido en la otra parte los correspondientes permisos de trabajo en relación con una inversión».

También se afirma en ese acuerdo que «las transferencias se harán en divisas libremente convertibles».

La normativa es, pues, clara. Ahora sólo hay que esperar que realmente se cumpla sin dificultades. Y costará algún tiempo. No tanto por mala voluntad como porque es necesario ir rompiendo moldes anquilosados en los que las relaciones comerciales se limitaban casi exclusivamente a los países de la órbita soviética.

9. El mito de los «chollos» del Este no se ajusta estrictamente a la realidad: al igual que en cualquier otro lugar del mundo, nadie da duros a cuatro pesetas, ni los perros se atan con longaniza.

10. El controvertido derecho de propiedad puede entorpecer algunas iniciativas. Algunas empresas inmobiliarias francesas han tenido problemas, porque edificios que estaban rehabilitando han sido reclamados —y en consecuencia devueltos— a aquellas personas que han justificado la propiedad.

11. La tecnología está bastante anticuada en muchos sectores.

12. Las imposiciones fiscales son altas. En concreto, en Checoslovaquia no hay sectores especialmente favorecidos para invertir. Los impuestos sobre beneficios ascienden al 55% para las compañías nacionales y al 40% para las compañías participadas por capital extranjero. Estas últimas pueden, por lo demás, solicitar dos años de carencia de impuestos. En el caso de Hungría, los impuestos sobre beneficios oscilan entre el 35 y el 40%.

13. La inflación, ciertamente, es alta. En Checoslovaquia, en concreto, el año pasado superó el 50%. De todas formas, las perspectivas para el año próximo son mucho más halagüeñas. Y teniendo en cuenta que el presupuesto para este año era que la inflación fuese del más del doble, parece razonable pensar que los resultados serán suficientemente buenos. Fuentes oficiales checoslovacas hablan, para 1992, de una inflación que rondará el 20%.

14. La mayor parte de los especialistas en análisis de riesgos no están bien preparados. Es fácil que sus conclusiones no sean correctas.

15. El 70% de las empresas húngaras se encuentra subcapitalizada y los porcentajes son similares en el resto de los países.

16. El coste del dinero es alto y, sobre todo, imprevisible. Los intereses pueden oscilar entre el 6 y el 40%.

17. La última cuestión que deseo mencionar entre las desventajas de negociar en estos países frente a otros, se refiere al idioma.

Para muchas personas se trata del principal obstáculo. Mi experiencia es que es un obstáculo que se resuelven con relativa facilidad. En parte, porque hay muchas personas que —conscientes de la dificultad y de lo poco difundido de su lengua— hablan otras. En concreto, alemán e inglés. Además, existe un grandísimo interés por el español.

Es relativamente fácil —insisto— encontrar gente que hable español. El motivo es doble. Primero, porque un modo de premiar durante los años de dictadura izquierdista era enviar a Cuba a aquellas personas que demostraban buena conducta. En bastantes ocasiones he encontrado a personal altamente cualificado que conoce nuestro idioma. El segundo motivo es precisamente ese gran interés por nuestra cultura, que ha llevado a muchos a aprender español.

Por lo demás, existen muchos traductores que, por precios moderados, se ponen a disposición de los empresarios. Como en todo, hay que tener cuidado, para no verse sometido a unas tarifas injustas. Es cuestión de preguntar antes.

He señalado hasta ahora unas cuantas ventajas e inconvenientes para comerciar con estas naciones. Paso ahora a la segunda parte de esta exposición: cuáles son algunas de las estrategias que pueden asegurar buenos resultados.

Comenzaré por una aclaración que suele hacer un conocido mío, profesor de Miami. En sus intervenciones, suele reservar una última sesión para lo que él denomina: «The Great Solution»: La gran solución. Como pueden imaginar, la expectación aumenta notablemente en esa última sesión.

Al llegar a ese punto, suele colocar en el proyecto una transparencia que lleva por título «The Great Solution». Pero debajo no aparece ni texto ni esquema alguno. Las caras de sorpresa suelen ser grandes. Entonces, comenta:

— Pero, señores, ¿creán ustedes realmente que yo les iba a contar «The Great Solution» por tan poco precio? Es más piénsenlo, ¿consideran que yo estaría aquí si la hubiera descubierto del todo?

Enseguida añade:

— Lo que sí puedo hacer es darles algunas indicaciones de por dónde se encuentra. Yo la voy buscando por esa senda y me va bien. Tal vez a ustedes también les pueda servir.

Hago ahora más las palabras de ese profesor.

Paso, por eso, ahora a detallar cuáles son las estrategias que considero convenientes para negociar en el Este de Europa.

1. Saber lo que se quiere. Uno de los errores más comunes entre los empresarios españoles que viajan al Este de Europa es que no saben ni a qué van ni a dónde van. Y, además, van deprisa.

Hay que hacer una planificación con una cierta tranquilidad. Ir al Este a hacer negocios es algo muy diferente a viajar a esos países por turismo. Si uno llega a Varsovia, por ejemplo, y se instala en el hotel Marriott, y espera..., lo más probable es que se vuelva con sensación de haber reposado, con una estupenda piscina a su disposición, pero sin haber sacado nada en claro.

Hay que diseñar bien qué es lo que se busca. Y, en la medida de lo posible, preparar desde España las entrevistas. ¿Usando las cámaras de Comercio? Lo recomiendo.

2. La paciencia. No puede aspirarse a resolver todo en cuestión de una semana. Hay que plantear una «time-table» real. De ese modo, se logra evitar el descorazonamiento. Si se pretende obtener resultados inmediatamente o, al menos, con ritmo de Europa Occidental, la consecuencia será el desánimo.

3. Entender a los interlocutores. No me refiero ahora sólo al tema de la

lengua —que es evidente—, sino a la mentalidad. No es lo mismo Polonia que Checoslovaquia y menos aún que Francia, Alemania o Estados Unidos. Cada nación tiene una idiosincrasia propia que ha de respetarse. Y, previamente, ha de conocerse. Por eso, no está de más estudiar un poco la historia y la geografía de cada país, sus necesidades económicas, etcétera.

4. Ir con un cierto «colchón». Es decir, las inversiones en estos países difícilmente serán inversiones rentables a corto plazo. Es preciso prever que al menos durante dos o tres años será relativamente complicado obtener esos beneficios. Sin duda llegarán, pero si no se prevén las cosas, puede uno quedar ahogado por cargas financieras.

5. Dar confianza. De «piratas» de un día, ya saben mucho en esas naciones. Por eso, no debe extrañar que, en no pocas ocasiones —a pesar, insisto, de que seamos bien vistos allí—, nos contemplan con recelo.

Hay que convencerles —porque sea verdad— de que el espíritu no es «coge el dinero y corre». Eso exige saber dar antes, ganarse su confianza, porque va a colaborar con la reconstrucción de esos países. Y, lógicamente, se espera sacar una rentabilidad buena de esas inversiones. Pero grave error sería —no sólo allí, sino en todo el mundo— el limitarse a buscar el mayor beneficio posible.

En este punto, me gustaría señalar que nosotros hemos empezado, especialmente en Checoslovaquia, por la vía de la formación de directivos. Evidentemente, los primeros pasos son meramente de inversión. De todas formas, eso nos ha permitido ponernos en contacto con muchos empresarios.

Y el beneficio no ha sido sólo ése, sino también —y creo que es fácil entenderlo— la grata satisfacción de haber colaborado de algún modo a la elevación del nivel social de bastantes personas. Los empresarios que estamos trabajando en algunos proyectos de esos países, estamos convencidos de la importante función social del beneficio empresarial. Por eso, sin excluir de ninguna manera la búsqueda de ese beneficio, sentimos, paralelamente, la necesidad de sacar un rendimiento social a esos beneficios.

Además, tal como tenemos experimentado, la formación si se imparte de manera adecuada, no tiene porqué ser un negocio ruinoso. Por el contrario, debe llegar a ser razonablemente rentable.

6. Punto fundamental es encontrar el interlocutor válido. Hay dos modos de hacerlo. Uno es enviándolo. Bastantes empresarios hemos optado por esta primera posibilidad. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que situar a alguien allí, supone contar con un período de aclimatación que se aproxima al año. En menos de doce meses es muy difícil que nadie sea capaz de manejarse adecuadamente por el intrincado bosque de las leyes autóctonas, en continua transformación. Además, puestos a hacer las cosas bien, es imprescindible dar tiempo



suficiente para que aprendan adecuadamente el idioma. Y eso no es cosa ni de un mes ni de dos. Nuestra experiencia es que con menos de doce meses resulta muy difícil que alguien sepa moverse con soltura.

La segunda opción es encontrar el interlocutor válido en esas naciones. Esto exige tiempo, pero luego ofrece muy buenos resultados, siempre que la selección haya sido acertada. Nuestra experiencia es que el haber comenzado por aproximaciones progresivas, da resultados adecuados, para encontrar esas personas con las que se establece una confianza mutua.

7. Adaptarse en la medida de lo posible a los elementos. Me explico: en muchas ocasiones resulta más sencillo cobrar en especie que en dinero. Por ejemplo, es posible funcionar mediante el trueque: un edificio a cambio de una determinada cantidad de nuestro producto, por ejemplo.

Aceptar este sistema exige, por una parte, conocer bien la legislación. Por otra, tener suficiente capacidad financiera como para poder «permitirse el lujo» de inmovilizar recursos durante un período, hasta que llegue el momento propicio de vender.

8. Hay que «trabajar» las inversiones. Dice el refrán que «el ojo del amo engorda el caballo». Esto es real como la vida misma. Uno no puede dejar «abandonada» a su suerte la inversión. Hay que controlarla. Sin angustiar al representante, sí que es conveniente visitarle de vez en cuando, conjugar el darle confianza con la exigencia, premiarle con alguna venida a España, etcétera.

9. No desanimarse por los posibles fracasos del primer momento. Suele suceder que la primera impresión es muy buena. Luego, se descubre que no todo era tan fácil; que hay muchas cuestiones complicadas. Es precisamente ése el momento de no desalentarse. Es imprescindible permanecer en ese momento y aguantar el tirón. Sólo los que no se retiran al primer problema serán vencedores en esta batalla comercial.

10. Es muy aconsejable asegurar el pago mediante cartas de crédito (lógicamente en los bancos que son serios, no en todos. Es conveniente saber, por ejemplo, que Banesto sólo admite como interlocutores a ocho bancos húngaros, y no a los demás. Y de esos ocho, no todos para las mismas cantidades). También es conveniente —insisto— comprobar bien la fiabilidad del interlocutor no bancario y comprobar su situación financiera.

\* \* \*

En general, los sectores de agroalimentación, turismo y servicios, especialmente publicidad, información, agencias de viajes, empresas de distribución, de preparación de técnicos comerciales y de especialistas en marketing, empresas de seguridad, etcétera, son los que más incursiones han realizado hasta el momento.

De todas formas, ofreceré una lista de los campos hacia los que los gobiernos de esas naciones aconsejan que se dirijan las inversiones. Pienso que puede darles ideas sobre cuáles empresas se encuentran entre «los sectores privilegiados»:

1. La modernización del sistema bancario, la red comercial y, eventualmente, de otros sistemas financieros.
2. El aprovechamiento de las capacidades de producción liberadas a raíz de la liquidación del programa de armamento.
3. La reconstrucción de la industria de automóviles.
4. La solución de los problemas ecológicos, particularmente la liquidación de las fuentes más grandes de la polución de la atmósfera y su sustitución por tecnologías no contaminantes.
5. El desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y del transporte (autovías y autopistas) y la construcción de aeropuertos (y la rehabilitación de los ya existentes).
6. La modernización de la industria química.
7. El saneamiento del proceso de producción de la industria alimenticia y la introducción de tecnologías no perjudiciales.
8. La producción de medidores del consumo de energía térmica.
9. Técnicas de ahorro energético.
10. Reconstrucción de los centros históricos de las ciudades y de balnearios, así como de edificios relacionados con el desarrollo del turismo.

\* \* \*

Para 1993, la Oficina de Privatización del Estado húngaro pretende vender unas seiscientas grandes empresas, junto con unos cien mil restaurantes, boutique y tiendas pequeñas. Para 1996, la mitad de las empresas del país deberían estar en manos privadas. Todo eso, claro está, si llega el suficiente dinero extranjero para adquirirlas.

El problema es el tiempo. Quien desee hacer algo, debería hacerlo pronto. Como afirmaba recientemente Istvan Abraham, representante húngaro de International Computers Ltd.: *El viejo sistema se está derrumbando con más rapidez de lo que podemos sustituirlo.*

Buena parte de los posibles competidores se encuentran ya allí. El peligro es llegar tarde. Es cierto que falta información y apoyo por falta de la Administración pública, y que el empresario español a veces puede encontrarse algo desorientado. Precisamente por eso, quienes ya trabajamos en aquellos países sentimos la responsabilidad de animar a otros a que acudan allí.

Y para hacerlo, les recomiendo vivamente que lo hagan de la mano de un buen

socio. O, si lo logran (pero para eso hacen falta características que ahora prefiero obviar), puede hacerse de la mano de la Administración.

Es el momento de aprovechar la oportunidad.

Es evidente que hay dificultades, por ejemplo, para obtener permisos de actuación o representación, pero con un poco de constancia se logran. Copio algunas de las condiciones más significativas puestas a una de las empresas con las que trabajo, para actuar en Polonia:

«1. La sucursal está autorizada a llevar a cabo, solamente en nombre de la empresa mencionada, la actividad de comercio exterior que comprende: información y promoción, elaboración, negociación y firma de acuerdos de cooperación, contratos comerciales con entidades económicas polacas dentro del marco de producción o comercio de la empresa (...).

3. La sucursal no puede actuar en Polonia de intermediario ni representar otras empresas extranjeras que no sea la empresa arriba citada.

4. Para ensanchar el campo de actividad de la sucursal se necesita una autorización adicional (...).

7. Sobre los cambios de persona de la sucursal se debe informar al Ministerio de Cooperación Económica con el extranjero (...).

11. La empresa está obligada a informar al Ministerio de Cooperación Económica con el extranjero sobre la creación de sucursal, y la sucursal sobre su dirección, número de teléfono y de télex, e informar sobre los cambios de éstos (...).

12. El permiso se otorga para el período del 16 de abril de 1991 hasta el 30 de abril de 1992.»

Como ven, algunos aspectos son similares a las condiciones que se imponen en otros lugares. Otras, sin embargo, son más radicales.

Añado, para acabar, que tanto la Fundación que presido como algunas empresas colaboradoras tiene ahora diversos proyectos en marcha, tanto en Polonia como en Checoslovaquia. Si Dios quiere, pronto ampliarán sus actividades a Hungría y a Lituania. Esos proyectos se encuentran abiertos a otras personas que puedan estar interesadas en la apasionante aventura de colaborar a la reconstrucción de esa zona del viejo continente.