

# Internacionalització empresarial

Àlex Ruiz Posino  
Joan Torrent-Sellens

PID\_00203910

---

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **3 hores**





*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. La internacionalització de l'empresa catalana</b> .....	9
1.1. Les fases de la internacionalització de l'empresa catalana .....	9
1.2. El perfil de l'empresa internacionalitzada catalana .....	10
1.3. Les motivacions del procés d'internacionalització de l'empresa catalana .....	16
1.4. Les barreres al procés d'internacionalització .....	18
1.5. La importància de la dimensió empresarial en el procés d'internacionalització .....	19
<b>2. Determinants i estratègies d'internacionalització</b> .....	21
2.1. Principals alternatives per a internacionalitzar-se: internacionalització tradicional, empreses nascudes globals i empreses que es redefeixen com a globals .....	21
2.2. Motivacions en les diferents modalitats d'internacionalització .....	22
2.3. Tres estratègies d'internacionalització diferents .....	23
2.4. Factors d'èxit en la internacionalització de les empreses .....	25
<b>3. És diferent Catalunya en matèria d'internacionalització?</b> .....	28
<b>Resum</b> .....	32
<b>Activitats</b> .....	37
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	37
<b>Solucionari</b> .....	38
<b>Bibliografia</b> .....	40



## Introducció

Un dels fenòmens més intensos que ha viscut l'economia catalana en els darrers anys és el seu accelerat procés d'internacionalització. Aquesta trajectòria té com a protagonista l'empresa catalana, l'actor fonamental de la internacionalització. En aquest context, tres grans qüestions requereixen resposta:

- 1) Com és l'empresa internacionalitzada catalana?
- 2) Quines són les estratègies d'internacionalització que les empreses poden seguir?
- 3) És diferent Catalunya en matèria d'internacionalització?

Per a respondre aquestes qüestions, aquest mòdul s'estructura en tres grans apartats, que es corresponen respectivament amb els interrogants mencionats. En el primer apartat, sota el títol "La internacionalització de l'empresa catalana", es revisen, en primer lloc, les fases generals que l'empresa catalana ha seguit en matèria d'internacionalització. Un cop contextualitzat cronològicament el procés d'internacionalització, es caracteritzarà quin és el perfil de l'empresa internacionalitzada catalana. Aquests trets característics ens permetran entendre millor dues qüestions addicionals que es tracten en el primer apartat, el de les motivacions per a internacionalitzar-se que tenen les empreses catalanes i les barreres que troben en aquest procés. L'apartat es tanca mitjançant unes reflexions sobre la important qüestió de la relació entre dimensió empresarial i internacionalització.

La segona qüestió es tracta de respondre en el segon apartat del mòdul, el que porta per títol "Determinants i estratègies d'internacionalització". D'entrada es presenten conceptualment les tres grans alternatives per a internacionalitzar-se: l'anomenada internacionalització tradicional, la que segueixen les empreses que es denominen nascudes globals i la que afronten les empreses que es coneixen com a redefinides globals. Seguidament, es vinculen aquestes alternatives amb les motivacions i els determinants que expliquen que una empresa opti per una o per una altra. En aquest punt, es revisaran els casos d'algunes empreses catalanes reals que han seguit aquestes alternatives. Un darrer aspecte que es revisarà en aquest apartat és el referit als determinants de l'èxit o el fracàs empresarial en el procés d'internacionalització.

Finalment, la tercera de les qüestions mencionades, la d'un hipotètic aspecte idiosincràtic del procés d'internacionalització de l'empresa catalana es desenvolupa en un darrer apartat.

Tot plegat, i entroncant amb els objectius docents i les competències clau de l'assignatura, els resultats docents hauran estat assolits si després de seguir la matèria, l'estudiant està en condicions d'aplicar els continguts del mòdul a empreses reals que estiguin realitzant, o es plantegin de realitzar, el salt a l'entorn internacional.

## Objectius

Els principals objectius a assolir per mitjà de l'estudi del mòdul són els següents:

- 1.** Conèixer el procés d'internacionalització de l'empresa catalana en termes cronològics.
- 2.** Entendre les característiques de l'empresa catalana internacionalitzada.
- 3.** Revisar les motivacions per a la internacionalització de les empreses catalanes.
- 4.** Identificar les barreres que les empreses catalanes es troben en el seu procés d'internacionalització.
- 5.** Debatre la qüestió de la dimensió empresarial com a factor clau per a emprendre la internacionalització.
- 6.** Presentar les grans alternatives d'internacionalització disponibles (via tradicional, empreses nascudes globals i empreses que es redefeixen com a globals).
- 7.** Analitzar els factors que expliquen com seguir les vies comentades anteriorment.
- 8.** Revisar diferents casos d'empreses que han seguit les vies mencionades.
- 9.** Debatre els factors d'èxit en la internacionalització.
- 10.** Discutir els aspectes distintius de la internacionalització empresarial catalana.





# 1. La internacionalització de l'empresa catalana

## 1.1. Les fases de la internacionalització de l'empresa catalana

Una manera senzilla d'introduir la qüestió de la internacionalització de l'empresa catalana és plantejar-se aquest procés com una dinàmica que va variant en funció del moment en què es produeix. Cal pensar que en diferents períodes el context econòmic en el qual competeixen les empreses també és diferent. Per a atendre aquesta qüestió construirem una cronologia bàsica:

- **1986.** Es produeix l'entrada d'Espanya en l'actual Unió Europea (llavors, Comunitat Econòmica Europea). Fins al moment l'empresa catalana, com l'espanyola, tendeix a prioritzar l'atenció al seu mercat intern. L'adhesió a la Unió Europea provoca un canvi d'entorn radical, ja que la defensa aranzelària de què gaudia el mercat espanyol desapareix (i, per tant, les barreres d'entrada dels competidors estrangers es redueixen ostensiblement), però també s'incrementen apreciablement les oportunitats per a ampliar mercats exteriors per a les empreses catalanes.
- **1993.** Posada en marxa del mercat interior o únic europeu. Representa un salt endavant en matèria d'integració econòmica a la Unió Europea, cosa que provoca una intensificació apreciable de les tendències competitives mencionades abans (competència més gran al mercat nacional, però també més oportunitat a l'exterior). En aquests anys són predominants els enfocaments empresarials basats en l'exportació o en la presència comercial en mercats internacionals.
- **2000.** L'acceleració de la globalització, amb l'especial paper dels nous competidors emergents (que laminen a la baixa els preus, cosa que complica les estratègies basades en costos laborals baixos que moltes empreses catalanes seguien), força a una intensificació de la internacionalització de l'empresa catalana. S'inicia una època en la qual proliferen les estratègies d'internacionalització basades en les inversions directes, les implantacions comercials, fabrils i tecnològiques i les aliances amb empreses exteriors.
- **A partir del 2008.** La greu recessió de 2008, i la seva repetició el 2012-2013, provoca que els esforços internacionalitzadors s'intensifiquin, ja que el mercat nacional, amb la demanda interna greument llastada, es comença a percebre com d'una importància secundària en molts models de negocis amb potencial de ser internacionalitzats.

## 1.2. El perfil de l'empresa internacionalitzada catalana

Un cop vista aquesta evolució històrica del procés d'internacionalització empresarial registrat en l'economia catalana, seguidament caracteritzarem el perfil que tenen les empreses internacionalitzades del nostre país. Tot i que la informació estadística detallada és escassa, un informe de 2012 encarregat per la Cambra de Comerç de Barcelona proporciona una bona radiografia de la qüestió.

Partint d'una mostra d'empreses representativa del teixit productiu català en el seu conjunt, i tal com es pot apreciar en la taula següent, es constata que l'activitat exterior (en aquest cas, en la seva forma més bàsica, l'exportació) no és majoritària: només una de cada tres empreses industrials la realitza, i aquesta proporció cau apreciablement en el cas dels serveis que estan vinculats amb l'activitat empresarial, sector en el qual només un 10% de les empreses estan internacionalitzades.

Taula 1. L'activitat exterior de les empreses. Indústria manufacturera i serveis a les empreses

	<b>Indústria ma-nufacturera</b>	<b>Serveis a empreses</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre d'empreses</b>	<b>30.551</b>	<b>97.891</b>	<b>128.442</b>
Exportadora	10.290	10.118	20.408
No exportadora	20.261	87.773	108.034
% empreses exporta-dores	33,7	10,3	15,9
<b>Total empreses</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Exportadora	33,7	10,3	15,9
No exportadora	66,3	89,7	84,1

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

Tingueu en compte que la internacionalització dels serveis, com a gran sector, té poca rellevància. Una part important d'aquesta branca d'activitat es realitza de forma localitzada i es presta d'una manera molt propera al seu mercat. Per aquest motiu, l'anàlisi anterior se centra en un dels segments dels serveis on sí que es produeixen activitats internacionalitzades, el dels serveis a les empreses.

Tot i que aquestes xifres semblen minses, el cert és que més enllà de la mateixa dada és rellevant l'aspecte qualitatiu. Les empreses exportadores industrials, tot i que només representen un terç del total del sector en nombre, generen més del 75% del volum del negoci de la indústria. Això implica que el segment més competitiu del sector és precisament el que també té més orientació internacional.

### Referència bibliogràfica

Cambra de Comerç de Barcelona (2012). *Potencial exportador y perfil de la empresa exportadora de Cataluña*.

Vista aquesta primera gran distinció per sectors d'activitat, és recomanable aprofundir en el detall per branques d'activitat. Tal com es reproduïx en la taula següent, hi ha notables diferències exportadores en funció de la branca industrial o de serveis empresarials a la qual ens estiguem referint. Així, pel que fa a les manufactures, el gruix de l'exportació recau en les empreses dedicades als productes metal·lúrgics i tèxtils, que representen cadascuna aproximadament un 20% del total. En canvi, les branques de la fusta o dels materials de transport tot just aporten un 3% de les empreses exportadores dins del conjunt de la indústria. Pel que fa a les empreses exportadores del sector dels serveis empresarials, les més internacionalitzades fan referència a serveis vinculats amb la innovació (la qual cosa és lògica, perquè aquest és un mercat autènticament global), ja que elles soles representen més del 25% de les empreses exportadores del sector. En l'altre extrem, les empreses que es dediquen al lloguer de maquinària no arriben a representar un 6% de les empreses exportadores.

Taula 2. Les empreses catalanes exportadores i les branques d'activitat

	Empreses que exporten	
	Nombre	%
Alimentació, begudes, tabac	1.101	10,7
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	1.812	17,6
Indústries de fusta i suro	275	2,7
Paper, edició, gràfiques i repr. suports gravats	837	8,1
Indústries químiques	574	5,6
Cautxú i matèries plàstiques	712	6,9
Fabricació altres productes minerals no metàl·lics	376	3,7
Metal·lúrgia i fabricació de productes metàl·lics	2.231	21,7
Fabricació de maquinària i equips mecànics	935	9,1
Eq. elèctrics, productes informàtics, electrònics i òptics	891	8,7
Fabricació de materials de transport	265	2,6
Indústries manufactureres diverses	279	2,7
<b>Total empreses industrials</b>	<b>10.290</b>	<b>100,0</b>
Act. informàtiques	1.229	12,2
Act. lloguer (maquinària)	559	5,5

	<b>Empreses que exporten</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Serveis R+D	2.576	25,5
Activitats jurídiques i de gestió	2.209	21,8
Publicitat i serveis audiovisuals	1.532	15,1
Serveis a empreses diversos	2.013	19,9
<b>Serveis a empreses</b>	<b>10.118</b>	<b>100,0</b>

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

Un altre aspecte descriptiu important és el relatiu a la dimensió de l'empresa. Un dels aspectes importants per a iniciar-se en la internacionalització empresarial és la dimensió de l'empresa, ja que la internacionalització requereix recursos més fàcilment disponibles en empreses d'una escala determinada. Així mateix, hi ha certa evidència que les empreses més competitives i innovadores i, per tant, les que tenen més possibilitats de generar també valor en l'àmbit internacional, concreten aquests atributs en forma d'una dimensió més gran, a través del creixement corporatiu.

Doncs bé, les dades disponibles per a les empreses catalanes, com ara les reproduïdes en la taula següent, mostren que a mesura que augmenta la dimensió empresarial (en aquest cas, mesurada pel nombre de treballadors), també augmenta la propensió exportadora. Comentant les xifres proporcionades, mentre que les empreses de gran dimensió (definides en aquest cas com les que tenen més de 50 treballadors) representen un 6% del total d'empreses estudiades, la seva importància en el total d'empreses exportadores més que dobla la seva proporció. En el sentit contrari operen les empreses de petita dimensió (aquelles amb menys de 10 treballadors), que són un 67% del total de les empreses, però només un 40% del total d'empreses exportadores.

Taula 3. L'activitat exterior de les empreses industrials, segons dimensió

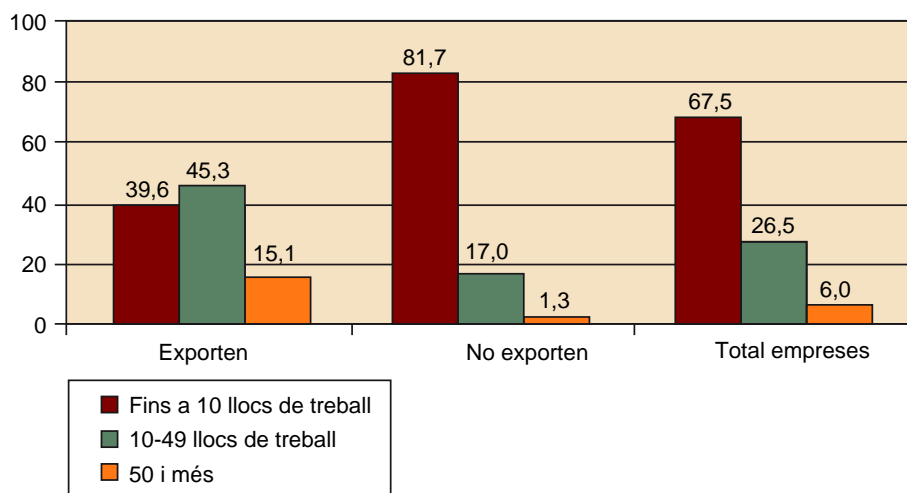
	<b>Segments de dimensió (ocupació)</b>			<b>Total empreses industrials</b>
	<b>Fins a 10</b>	<b>De 10 a 49</b>	<b>50 i més</b>	
Total empreses	20.628	8.102	1.821	30.551
Exporten	4.077	4.658	1.555	10.290
No exporten	16.551	3.444	266	20.261
Distribució (%)				
Total empreses	100,0	100,0	100,0	100,0
Exporten	19,8	57,5	85,4	33,7

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

	Segments de dimensió (ocupació)			Total empreses industrials
	Fins a 10	De 10 a 49	50 i més	
No exporten	80,2	42,5	14,6	66,3

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

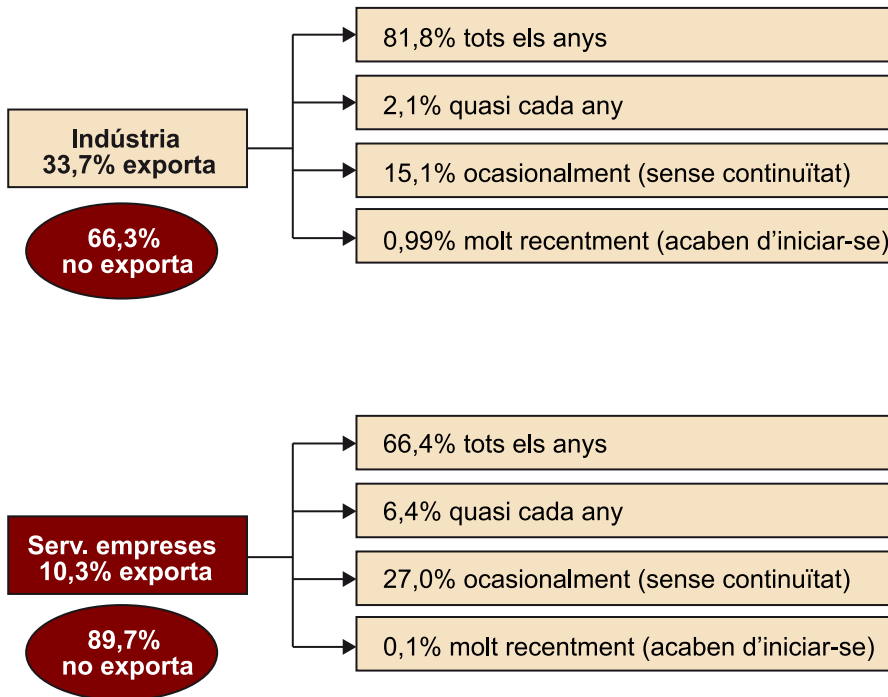
Una altra manera de mesurar el mateix fenomen és mitjançant l'anàlisi d'aquesta taula. Així, es verifica que mentre un 85% de les empreses grans exporta, només ho fa un 20% de les empreses petites. Per tant, pràcticament s'inverteix la relació entre empreses exportadores / no exportadores en funció de si estem tractant d'empreses grans o petites.



Percentatge d'empreses exportadores i no exportadores, segons dimensió. Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012).

Un darrer aspecte que completa el perfil de les empreses internacionalitzades catalanes és el referit a la freqüència amb què es realitzen aquest tipus d'activitats. Com s'aprecia en el gràfic següent, les empreses que exporten tendeixen a realitzar l'activitat exportadora de manera molt freqüent: un 82% de les empreses exportadores industrials exporta tots els anys, com també ho fa un 70% de les empreses de serveis empresarials. Sembla, per tant, que un cop l'empresa comença a exportar, el més freqüent és que aquesta activitat tingui regularitat. Això podria estar indicant que, un cop superada la barrera de començar a exportar, és més fàcil mantenir-se.

Tanmateix, cal tenir en compte que el segon grup en importància és el de l'empresa (industrial o de serveis empresarials) que només exporta de forma ocasional. La manca de regularitat suggereix que es tracta d'empreses que estan temptejant l'activitat internacionalitzada. No és difícil imaginar que aquest darrer grup serà el que nodrirà, en el cas que l'experiència internacionalitzadora tingui èxit, el col·lectiu d'empreses que exporten regularment.



Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012).

Un cop presentades les característiques fonamentals de les empreses exportadores catalanes, cal aprofundir més en aspectes de tipus més qualitatiu. En particular, una qüestió central es refereix a si la internacionalització, o en sentit estricte, l'exportació, té una influència rellevant en la generació d'ingressos de les empreses que realitzen aquestes activitats. Una primera visió de la qüestió es pot obtenir de les dades que ens proporciona la taula següent.

Així, en el segment d'empreses exportadores industrials, les vendes als mercats exteriors representen aproximadament un quart de les vendes totals de l'empresa. Així mateix, com abans havíem detectat pel que fa al nombre d'empreses exportadores, la dimensió empresarial té incidència en els resultats en terme de vendes. Concretament, com més gran és la dimensió de l'empresa, més pes tenen en les seves vendes totals les exportacions. Mentre que en les empreses petites que exporten, de menys de 10 treballadors, les exportacions representen aproximadament un 20% de les vendes totals, en les grans empreses exportadores (que aquí definim com aquelles que superen les 50 persones treballant-hi), aquest percentatge voreja el 40% de les vendes totals. Les empreses de mitjana dimensió (entre els 10 i els 49 empleats) lògicament ofereixen uns resultats situats en una posició intermèdia, amb les exportacions que representen una proporció lleument superior al 27% de les vendes totals. Menys informació tenim de les empreses exportadores del sector de serveis a les empreses, de les quals podem dir simplement que les exportacions representen un 16% de les vendes totals, inferiors, per tant, a les xifres relatives al sector industrial.

Taula 4. Rellevància de les exportacions en el negoci empresarial

	<b>% vendes exteriors s/total vendes</b>
	<b>Indústria</b>
Total empreses exportadores	26,4
Fins a 10 llocs de treball	20,0
De 10 a 49 llocs de treball	27,6
De 50 i més llocs de treball	39,6
	<b>Serveis a les empreses</b>
Total empreses exportadores	16,1

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

En el cas de la indústria podem aprofundir una mica més en l'anàlisi, ja que es disposa d'informació de branca d'activitat. Com es desprèn de la informació proporcionada per la taula següent, les diferents branques exhibeixen un pes de les exportacions en les seves vendes totals molt diverses. Els casos extrems podem aportar informació interessant sobre això.

Les tres branques d'activitat que tenen un pes superior de l'exportació en les seves vendes són la de materials de transport, la de les indústries químiques i la de maquinària i equips mecànics. Tot i que en els tres casos el nombre d'empreses exportadores supera la mitjana del sector industrial, només en el de les indústries químiques, que és la branca amb una proporció més gran d'empreses exportadores, sembla que hi hagi una correspondència forta entre nombre d'exportadores (en proporció al total) i pes de les exportacions en la facturació total. Una possible explicació és que hi deu haver algunes empreses que individualment tenen un comportament exportador molt dinàmic i, en conseqüència, tot i ser relativament poques la seva aportació a l'exportació és elevada.

En l'extrem oposat, la correlació entre nombre d'empreses exportadores de la branca i pes de les exportacions en el volum de negoci es correspon d'una manera més clara. Així, les tres branques que presenten menor proporció d'empresa exportadora també són les que tenen un menor pes de l'exportació en les seves vendes totals. La branca d'altres indústries manufactureres només registra un 12% d'empreses exportadores, xifra que es reflecteix en un pes també moderat de les exportacions respecte de les vendes totals del 13%. Una tònica similar mostren les empreses exportadores enquadrades en la branca de les indústries de la fusta i el suro: representen un 16% de total d'empreses de la branca al temps que les exportacions equivalen al 14% de la xifra de negoci. Finalment, la tercera de les branques, la del paper, edició i suports gravats registra un 20% d'empreses exportadores respecte del total d'empreses de la branca, mentre que la xifra de negocis que deriva de les vendes a l'exterior ve a representar un 14% de les vendes totals.

Taula 5. Rellevància de les exportacions en el negoci empresarial. Branques industrials

	Empreses exporten		% exportació / vendes totals
	Nombre	% en cada activitat	
Indústries químiques	574	57,3	35,5
Cautxú i matèries plàstiques	712	56,7	33,4
Equips elèctrics i electrònics	265	54,2	32,7
Alimentació, begudes, tabac	1.101	42,5	23,5
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	1.812	40,5	28,0
Maquinària i equips mecànics	935	39,2	35,2
Materials de transport	279	36,5	42,4
Fabricació altres productes minerals no metàl·lics	376	33,0	25,4
Metal·lúrgia i productes metàl·lics	2.231	31,2	20,6
Paper, edició i suports gravats	837	20,3	14,4
Indústries de fusta i suro	275	16,3	20,0
Altres indústries manufactureres	279	11,8	13,2
<b>Total empreses industrials</b>	<b>10.290</b>	<b>33,7</b>	<b>26,4</b>

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

### 1.3. Les motivacions del procés d'internacionalització de l'empresa catalana

Un element important del procés d'internacionalització empresarial fa referència a les motivacions que justifiquen aquesta opció per part dels gestors de les empreses. El mateix estudi que ens ha ajudat a identificar els trets distintius de les empreses internacionalitzades també ha portat a terme una anàlisi dels determinants (o motivacions) per a emprendre la internacionalització. En principi podem identificar cinc grans motivacions per a incrementar la presència exterior:

- Estratègia de diversificació de mercats: aquí la voluntat fonamental de l'empresa és abastar mercats diferents dels que fins a la data es treballen.
- Creixement o atractiu de la demanda exterior: la motivació fonamental en aquest cas és aprofitar el creixement que s'està produint en mercats exteriors.
- Seguiment dels clients que s'internacionalitzen: un cas força típic, que es pot vincular amb el que denominem *estratègies d'empreses que es redefeixen globals*, és el d'empreses que es troben que alguns clients crítics de

#### Vegeu també

En l'apartat "Determinants i estratègies d'internacionalització" veurem les estratègies d'empreses que es redefeixen globals i l'estratègia d'internacionalització tradicional.



l'empresa s'internacionalitzen i l'empresa, per a no perdre'ls, es veu motivada a seguir-los als mercats exteriors.

- Debilitat o pèrdua d'atractiu de la demanda interna (mercat espanyol): una de les motivacions més típiques és aquella en què la internacionalització es produeix com a resposta davant la pèrdua de vendes en el mercat domèstic. Com succeïa en el cas anterior, aquesta orientació es pot vincular amb el que s'acostuma a anomenar *estratègia d'internacionalització tradicional*.
- Creixement de l'activitat empresarial: una motivació més genèrica, que es correspon amb el desig empresarial d'incrementar el volum de negoci.

Doncs bé, partint d'aquesta classificació, les empreses tendeixen a coincidir (vegeu la taula 6), amb independència de quin és el sector (industrial o de serveis a les empreses), en el fet que la motivació principal és la diversificació de mercats. Així, prop del 50% de les empreses de serveis i més del 40% de les empreses industrials manifesten que aquesta és la motivació principal per a desenvolupar l'exportació. Si aquest és el primer motiu, el segon també és molt similar per als diferents tipus d'empreses. Aproximadament un terç de les empreses exportadores, bé siguin industrials, bé siguin de serveis, mencionen que el motiu de la seva presència exterior és el seguiment dels seus clients quan aquests porten la seva activitat als mercats internacionals.

Aquesta elevada importància que es dóna al fet de seguir els clients en la seva internacionalització no és d'estranyar que sigui de similar importància per a la indústria i per als serveis empresarials. El cas més típic en què es produeix és quan una gran empresa, per exemple un gran manufacturer, decideix obrir un establiment fabril a l'exterior. En aquest cas, el més freqüent és que l'empresa demani als seus proveïdors que el segueixin. Per exemple, si del que es tracta és d'un fabricant d'automòbils que té un parc de proveïdors instal·lat en la proximitat en el seu mercat local, sovint el que el fabricant demana és que tot el parc de proveïdors es desplaci al nou emplaçament local. Aquests proveïdors són normalment tant industrials com de serveis.

Menys coincidències hi ha sobre les altres motivacions. En el cas de la indústria, les oportunitats que es detecten del dinamisme de la demanda exterior puntuen de forma pràcticament idèntica a la motivació del seguiment dels clients que s'internacionalitzen. Es tracta d'una motivació fonamentada en l'aprofitament de les oportunitats que ofereix un mercat exterior que s'està expandint, per exemple.

En canvi, la tercera motivació més important dels serveis empresarials és la del creixement de l'activitat. Atès el seu caràcter genèric, aquesta motivació pot prendre diferents formes, algunes de les quals coincideixen amb les mencio-

nades anteriorment. Així, per exemple, una de les formes naturals de materialitzar el creixement de l'activitat empresarial és mitjançant l'aprofitament del creixement en els mercats exteriors més dinàmics.

Taula 6. Motivacions de la presència exterior segons l'opinió de les empreses exportadores

	<b>Indústria ma- nufacturera</b>	<b>Serveis a les empreses</b>
Estratègies de diversificació de mercats	43,1	46,6
Creixement/attractiva de la demanda exterior	32,0	20,3
Seguiment a clients que s'internacionalitzen	31,9	32,8
Debilitat/pèrdua d'atractiu demanda interna (Espanya)	24,8	14,3
Creixement de l'activitat empresarial	11,8	26,7

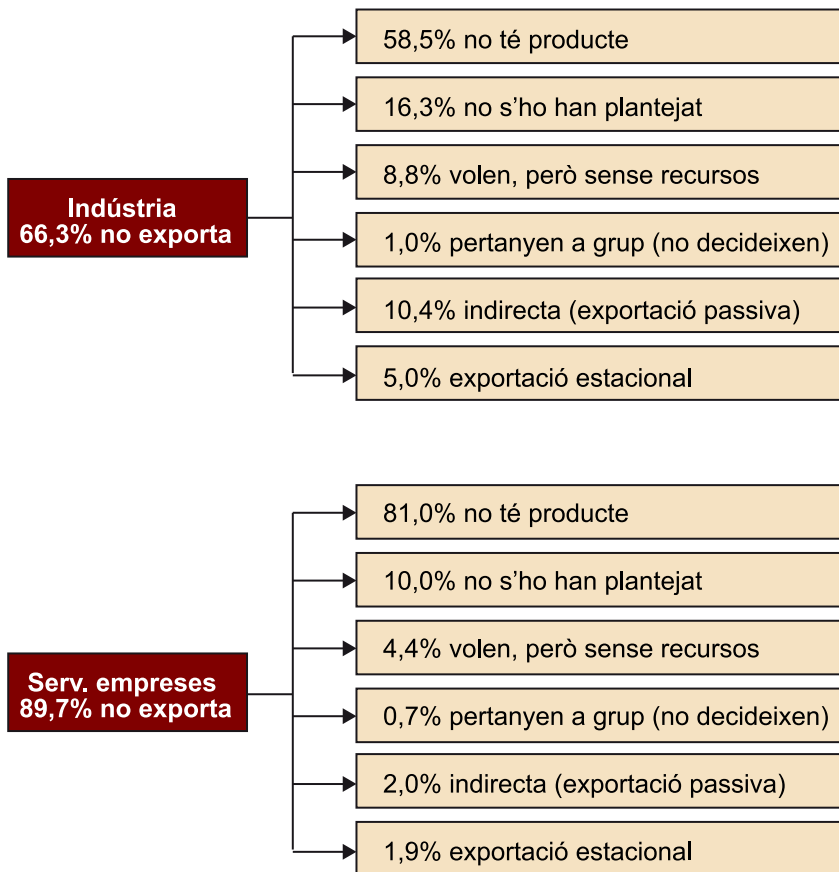
Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012)

#### **1.4. Les barreres al procés d'internacionalització**

Després d'haver analitzat les característiques de l'empresa internacionalitzada catalana i de les seves grans motivacions per a emprendre el procés, cal plantejar-se quines són les barreres que les empreses troben en aquest procés. D'acord amb dades de la Cambra de Comerç de Barcelona, el resum sintètic de les quals reproduïm en el gràfic següent, la principal dificultat que es troben les empreses per a exportar és el fet de no disposar d'un producte adequat al mercat exterior. Un 60% de les empreses industrials i un 81% de les empreses de serveis empresarials que no exporten manifesten que aquesta mancança és el principal motiu per a no exportar.

A molta distància, i potser d'una manera una mica sorprenent, les empreses manifesten que no estan exportant perquè, senzillament, no s'ho han plantejat. Fins i tot en el cas d'empreses que tenen una situació en el mercat nacional molt satisfactòria, sembla poc recomanable descartar l'opció per manca de reflexió o estudi. Això, en tot cas, estaria indicant una certa manca de maduresa de la gestió empresarial catalana respecte del tema de la internacionalització.

La tercera de les barreres és molt més tradicional i menys sorprenent. Les empreses, amb indiferència del sector, manifesten que no estan exportant a causa de la manca de recursos per a afrontar el procés d'internacionalització. Aquesta és una dificultat que la literatura econòmica identifica repetidament com una de les principals barreres en el procés d'internacionalització i es pot vincular a una qüestió esmentada abans, la de la manca de prou escala per a realitzar aquest salt a l'exterior.



Causes de la manca de presència exterior. Font: Cambra de Comerç de Barcelona (2012).

### 1.5. La importància de la dimensió empresarial en el procés d'internacionalització

La relació entre dimensió empresarial i internacionalització ha estat força estudiada. En termes generals, es considera que la dimensió de l'empresa és rellevant en dos aspectes diferents. En primer lloc, es pot vincular la dimensió amb la major o menor disponibilitat d'una sèrie de recursos crítics per a la internacionalització. Així, una empresa petita pot tenir més dificultats que una empresa gran a disposar dels recursos humans, tecnològics i financers de què cal gaudir per a afrontar un procés d'expansió internacional.

Un segon aspecte que es pot vincular amb la dimensió empresarial es refereix a la relació entre la grandària mencionada i l'existència d'un avantatge competitiu. La idea intuïtiva subjacent en aquest segon àmbit és que és probable que com més competitiva sigui l'empresa (i l'origen d'aquest avantatge competitiu pot ser molt divers, des de factors tecnològics fins a organitzatius), més gran sigui la seva dimensió. Tot i que hi ha moltes excepcions, en termes generals, i dins del context d'un determinat sector, una empresa altament competitiva tendeix a créixer més que una empresa poc competitiva. Així, podem acceptar que sovint una empresa gran acostuma a ser una empresa competitiva en relació amb empreses petites del mateix sector.

Per tant, quan observem que les empreses petites s'internacionalitzen menys, un dels motius possibles (no l'únic, certament) és que el problema subjacent sigui la manca de competitivitat. O, en altres paraules, el problema no és tant la dimensió petita *per se* sinó que tant l'escassa dimensió com la manca d'internacionalització deriven d'una competitivitat insuficient de l'empresa.

## 2. Determinants i estratègies d'internacionalització

En aquest mòdul, fins ara hem estudiat aspectes de caire més general, com ara de quina manera les empreses s'internacionalitzen, les barreres que troben en aquest procés, el paper que té la innovació en matèria d'internacionalització i, finalment, quins vincles es poden establir entre el comportament empresarial i el fet d'obrir-se als mercats exteriors. A partir d'aquest moment, veurem de quina manera les empreses, a la pràctica, afronten el procés d'internacionalització, quines són les seves estratègies i quins aspectes les determinen.

### 2.1. Principals alternatives per a internacionalitzar-se: internacionalització tradicional, empreses nascudes globals i empreses que es redefeixen com a globals

Les empreses que segueixen la via de la internacionalització tradicional acostumen a seguir una modalitat que es pot denominar *progressiva*. Típicament, parteixen d'una situació nacional que es pot considerar com a consolidada i, per motivacions que posteriorment explorarem, comencen de manera aïllada a explorar la internacionalització, sovint mitjançant exportacions esporàdiques dels seus productes.

És força habitual que les destinacions d'aquestes exportacions siguin mercats propers, bé geogràficament, bé culturalment, o economies en les quals el producte està en una situació competitiva avantatjosa, per exemple, perquè el nivell tecnològic és inferior al del mercat d'origen. El més freqüent és que l'entrada en aquests mercats es produeixi de manera seqüencial, és a dir, un mercat cada vegada. El producte s'adapta a l'oferta internacional.

Una segona gran via és la que segueixen empreses que es denominen *nascudes globals*. En contrast amb les empreses d'internacionalització tradicional, les empreses nascudes globals segueixen una estratègia de presència internacional molt ràpida i amb mercats simultanis. No és poc habitual que les exportacions superin les vendes en el mercat nacional des del mateix moment del naixement de l'empresa. El producte, en aquest tipus d'empreses, és totalment global.

#### Lectura recomanada

Sobre les alternatives d'internacionalització de les empreses que es tracta en aquest apartat és molt recomanable l'obra següent:

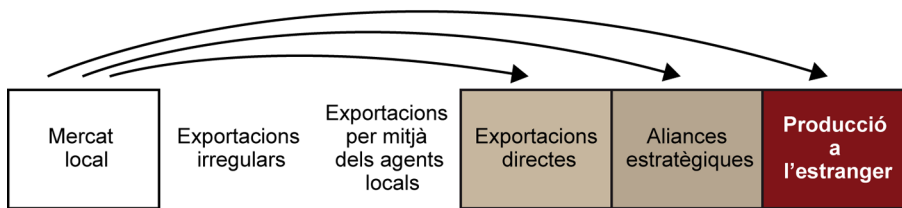
**S. Svejenova i altres** (2007). *Noves vies d'internacionalització. Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA.

#### Terminologia

La denominació *nascuda global* és la traducció al català de l'expressió anglesa *born global*.



Procés d'internacionalització



Procés d'internacionalització de les empreses nascudes globals

Comparació de les vies de les empreses d'internacionalització tradicional i les nascudes globals. Font: Svejenova i altres (2007).

Entre aquestes dues posicions extremes trobem les empreses que es redefeixen globals. La pauta d'internacionalització que es detecta en aquests casos combina una fase d'internacionalització lenta, similar a la que experimenten les empreses d'internacionalització tradicional, per a seguidament verificar-se una segona etapa d'internacionalització accelerada. Aquesta ruptura de tendència es deu a un esdeveniment puntual que canvia totalment l'orientació internacional.

Habitualment, les empreses han tendit a seguir la pauta d'internacionalització tradicional o gradualista, que encaixa millor en els condicionants que una empresa de dimensió petita troba en el procés d'obertura internacional. Tanmateix, els canvis econòmics dels darrers anys, i en particular, els processos de deslocalització empresarial, han fet que les empreses que es redefeixen globals comencin a ser un fenomen més freqüent. Finalment, tot i tenir un caràcter més esporàdic, comencen a sovintejar empreses de nou establiment que ja des del seu inici tenen un model de negocis basats en un mercat global.

## 2.2. Motivacions en les diferents modalitats d'internacionalització

Aquests tres patrons tan diferenciats en matèria d'internacionalització responen, de fet, a tres motivacions últimes també sensiblement diferents. L'empresa que opta per una estratègia d'internacionalització tradicional acostuma a tenir com a objectiu principal garantir la seva supervivència o un creixement més gran. Aquesta supervivència, o atonia, generalment es deu al fet que les condicions en el mercat nacional han canviat.

A vegades, un dels determinants del canvi d'orientació es deu al fet que el cicle de vida dels productes, en l'àmbit nacional, està en les seves darreres fases. També pot ser una resposta a caigudes en la quota de mercat nacional. Per

tant, l'opció d'internacionalitzar-se és sovint forçada, o com a mínim, reactiva. Com a derivada d'aquesta lògica, sovint la direcció de l'empresa és reticent a la nova estratègia a la qual el mercat l'ha dut.

Les empreses nascudes globals, al contrari, són concebudes des del seu origen per a desenvolupar-se en el mercat internacional. A diferència de les anteriors, aquestes empreses acostumen a disposar d'un tipus d'avantatge competitiu que és explotable en l'àmbit global. Típicament són empreses amb un nínxol de mercat molt especialitzat, que té una presència nacional reduïda. En aquest cas, la via lògica de rendibilitzar un avantatge competitiu global però un volum de mercat nacionalment reduït és mitjançant una estratègia exclusivament global des dels primers moments de l'empresa. L'estratègia d'internacionalització és, doncs, clarament proactiva i la direcció de l'empresa està notablement sensibilitzada i compromesa amb el procés.

Finalment, les empreses que es redefeixen com a globals combinen aspectes de les dues tipologies anteriors. El patró típic que segueixen aquest tipus d'empreses es basa en l'existència d'un esdeveniment puntual i molt rellevant que allunya les empreses de la seva via tradicional.

Alguns d'aquests esdeveniments són un canvi de propietat de l'empresa sobtat, com ara l'adquisició per part d'una empresa competidora o per part de la pròpia direcció (el que es denomina *management buyout*, conegut per les sigles MBO) o el fet que el client principal deslocalitzi la seva activitat, forçant el proveïdor a seguir-lo en el nou mercat.

Davant d'aquest esdeveniment es produeix una resposta reactiva, com en el cas de les empreses tradicionals, però per la mateixa naturalesa del canvi, la via que se segueix posteriorment té més punts de contacte amb les *born global*, ja que l'opció d'internacionalització és inevitable, acostuma a tenir una extensió ràpida i la mentalitat de la direcció habitualment canvia (o si el canvi de cultura no es dona, el que canvia són els membres de la direcció).

### **2.3. Tres estratègies d'internacionalització diferents**

El principal element que diferencia les estratègies que segueixen les empreses anteriors és el caràcter més o menys estructurat. Així, en el cas del primer tipus, dels d'internacionalització tradicional, es tracta d'estratègies escassament estructurades, molt basades en decisions *ad hoc*. Aquest caràcter contingent fa que difícilment es puguin establir sinergies en l'àmbit global entre els diferents productes i mercats on es té presència. Aquesta estratègia té el seu reflex en una oferta de productes sovint atomitzada.

En canvi, les empreses nascudes globals tenen una estratègia que és, pràcticament per definició, estructurada. Atès que la concepció del negoci és global, s'enfoca planificadament la internacionalització. La cerca i explotació de sinergies global és molt elevada. Alhora les empreses que es redefeixen globals

acostumen a establir una estratègia d'internacionalització estructurada després de l'esdeveniment que justifica el gir empresarial. En aquesta segona etapa, s'intenten desenvolupar i rendibilitzar sinergies entre productes i mercats.

Tot i que és possible identificar empreses en les tres categories anteriors, ens limitarem a presentar dos casos representatius d'empreses (en el moment d'iniciar l'expansió internacional) en cadascuna d'elles.

### **AMES: empresa que segueix l'opció de la internacionalització tradicional...**

En el segment de les empreses d'internacionalització tradicional es pot presentar l'exemple d'Ames (<http://www.ames.es/entrada.htm>).

En el cas d'AMES, empresa metal·lúrgica, la motivació subjacent a l'inici de la internacionalització és la percepció que el mercat nacional, tradicionalment considerat "tancat" durant l'etapa del règim franquista, tard o d'hora s'havia d'obrir. Malauradament la situació tecnològica de l'empresa no li permetia ser competitiva internacionalment.

En aquesta situació, AMES va respondre a aquest repte introduint canvis radicals en matèria tecnològica. La forma seguida va ser adquirir la tecnologia necessària a una empresa francesa, a canvi d'un pagament en *royalties* i una part de les accions pròpies (que posteriorment, els accionistes nacionals d'AMES van recomprar). Dotat de la tecnologia adequada, AMES va ser capaç de començar a exportar.

En aquest procés va ser important el fet que es va establir una relació de cooperació amb l'empresa d'ordinadors IBM. Progressivament, es va anar ampliant la internacionalització a diversos mercats europeus i, posteriorment, als Estats Units d'Amèrica. En aquesta etapa, que arribava fins a mitjan dècada de 1990, la forma prioritària d'internacionalització era mitjançant l'exportació reforçada amb una xarxa internacional d'oficines d'enginyeria i vendes. A partir de mitjan dècada dels noranta, AMES comença a establir una xarxa de fàbriques a l'exterior que encara ara s'està expandint.

### **Telemedicine Clinic i bodegues Mas d'en Gil: dues empreses *born global***

Dos exemples il·lustratius d'empreses *born global* són els de les firmes Telemedicine Clinic ([www.telemedicineclinic.com](http://www.telemedicineclinic.com)) i les bodegues Mas d'en Gil ([www.masdengil.com](http://www.masdengil.com)).

Telemedicine és una empresa especialitzada en el diagnòstic a distància que obté el 100% de la seva facturació de mercats exteriors (concretament, de Suècia, Noruega i el Regne Unit). Actuant en una veta de mercat molt especialitzada, el seu èxit radica a esdevenir proveïdor de servei de tres sistemes públics de sanitat i oferir una massiva capacitat de tractament i radiodiagnòstic des del seu inici, el 2002.

Mas d'en Gil ofereix un producte d'alta qualitat i preu competitiu (en perspectiva internacional i tenint en compte que se situa en un segment de preu elevat). La seva quota d'exportació és de l'ordre del 80% i la seva producció es distribueix a 20 països diferents, la majoria dels quals són societats on el consum del vi no és tradicional i s'associa amb una experiència d'alta qualitat.





### **Custo: una empresa que es redefineix global**

Finalment, ens referirem a Custo-Barcelona ([www.custo-barcelona.com](http://www.custo-barcelona.com)). Es tracta d'una empresa de confecció que té una trajectòria d'internacionalització que encaixa dins de la categoria que hem denominat com a redefinides globals. Custo-Barcelona inicia la seva activitat el 1981 en un segment de poca exclusivitat i vinculat amb una aliança estratègica amb Meyba. El 1996 opten per un canvi radical cap a models molt exclusius i basats en l'explotació de l'imaginari que s'associa amb Barcelona. Aquest canvi inclou un canvi de denominació (de Custo Line a Custo-Barcelona) i una aposta per entrar directament en un mercat exigent però amb enorme potencial, el dels Estats Units. Actualment, exporten el 90% de la seva producció a 50 països.

Mango, per la seva banda, realitza un canvi d'enfocament similar el 1992, vuit anys després de la creació de la firma. En aquell moment es fixa un objectiu –la presència a totes les ciutats principals del món– que implica una nova estratègia d'internacionalització i un canvi radical de model de negoci. En el moment present, l'exportació representa el 75% de la seva xifra de negocis i abasta 83 mercats internacionals.



## **2.4. Factors d'èxit en la internacionalització de les empreses**

Vistos aquests exemples d'internacionalitzacions reeixides, se'ns pot plantejar la qüestió de quins són els factors comuns subjacents a una internacionalització d'èxit? Els estudis disponibles acostumen a centrar-se principalment en els determinants d'èxit en l'exportació, un fenomen més fàcilment observable que altres modalitats d'internacionalització. Els resultats que aquests estudis obtenen són similars als que es presenten en la taula següent.

Taula 7. Determinants de l'èxit en l'exportació

	<b>Determinants exportadors portuguesos</b>	<b>%</b>	<b>Determinants exportadors britànics</b>	<b>%</b>
1	Qualitat de producte	30,6	Qualitat de producte	22,2
2	Competitivitat de preu	22,2	Competitivitat de preu	10,8
3	Terminis de lliurament	8,1	Qualitat de servei	9,0
4	Qualitat de servei	6,0	Relació amb importadors	9,0
5	Competència	4,4	Imatge de marca	6,6
6	Flexibilitat	3,5	Habilitat tècnica	6,0
7	Disseny	3,0	Competència	4,8
8	Relació amb importadors	2,9	Xarxa de distribució	4,8
9	Imatge de marca	2,1	Disseny	3,6
10	Xarxa de distribució	1,8	Promoció	2,3
11	Innovació	1,7	Innovació	1,8
12	Adaptació d'estratègia	1,7	Característiques mercat estranger	1,8

Font: Lages i altres (2005)

	<b>Determinants exportadors portuguesos</b>	<b>%</b>	<b>Determinants exportadors britànics</b>	<b>%</b>
13	Factors macro	1,7	Fiabilitat	1,8
14	Promoció	1,3	Taxa de canvi	1,8
15	Diferenciació de producte	1,3	Adaptació d'estratègia	1,2

Font: Lages i altres (2005)

Com es pot apreciar, de l'estudi de Lages (2005) es conclou que tant els exportadors britànics com els portuguesos coincidien en una sèrie de factors crítics d'èxit: la qualitat del producte, el fet de disposar d'un preu competitiu i la qualitat del servei. A aquests se li poden sumar tot un seguit d'elements que es manifesten com a importants en altres estudis acadèmics o en opinió dels mateixos empresaris i gestors:

- En l'àmbit intern de la pime (aspectes generals)
  - El compromís de la direcció amb el procés d'internacionalització i la seva mentalitat globalitzada
  - La dimensió empresarial
  - La tecnologia
  - El coneixement del mercat exterior
  - La qualitat dels serveis o productes
  - El fet de disposar internament del coneixement internacional adequat (incloent-hi coneixement tàcit i explícit; tècnic i de direcció, etc.)
- En l'àmbit intern de les empreses (aspectes vinculats amb l'estratègia empresarial)
  - La selecció del mercat de destinació
  - Establir un correcte màrqueting mix adaptat al client exterior
  - El desenvolupament del producte
  - La disponibilitat de recursos humans exteriors adequats (intermediaris, personal expatriat...)
- En l'àmbit exterior (aspectes vinculats amb l'entorn empresarial)
  - Un entorn local, al país d'origen de la pime que es vol internacionalitzar, dinàmic

- Un mercat d'origen competitiu, fins i tot hostil
- Un mercat nacional amb presència empresarial de forma heterogènia

Tot i aquests intents de llistar els elements clau per a l'èxit, cal entendre que es tracta senzillament d'una aproximació parcial. En definitiva, l'experiència demostra que la internacionalització és, de fet, un canvi cultural a l'empresa: l'empresa realment es redefineix en exposar-se a un nou entorn i aquesta reinvençió requereix una afortunada combinació de creativitat, coneixement i tolerància a la incertesa.

### 3. És diferent Catalunya en matèria d'internacionalització?

Un darrer aspecte rellevant en l'estudi de la qüestió de la internacionalització de l'empresa catalana és la referida a si el patró d'internacionalització de l'empresa catalana divergeix apreciablement del que s'observa en les empreses de la resta de l'Estat espanyol. Un recent estudi de Suriñach i altres (2011) per a l'organisme català de promoció de la internacionalització i la innovació empresarial, Acció, afronta, entre d'altres, aquesta qüestió.

D'acord amb els seus resultats, i tal com es pot observar en la taula següent, l'empresa exportadora catalana és sensiblement diferent del seu equivalent espanyol. Per a interpretar els resultats de la taula, cal tenir en compte que els autors dels estudis se centren en dues mesures, que es denominen, respectivament, *marge extensiu* i *marge intensiu*. El marge extensiu es correspon amb la primera de les mesures presentades en el primer apartat del mòdul, el percentatge d'empreses que exporten en relació amb el total d'empreses. En canvi, el marge intensiu es refereix al percentatge que representen les exportacions sobre el volum de vendes total de l'empresa exportadora. Recordeu que, en el primer apartat, la dada de què disposem és el percentatge que representen les exportacions sobre les vendes totals del sector en qüestió.

Taula 8. Comparació dels marges d'exportació de les empreses catalanes amb les de la resta de l'Estat

	2006				2009			
	Indústria		Serveis		Indústria		Serveis	
	Catalunya	Resta Estat	Catalunya	Resta Estat	Catalunya	Resta Estat	Catalunya	Resta Estat
<b>Marge extensiu</b>								
Total	67,4	49,6	30,8	18,5	54,5	31,8	20,5	10,5
10 a 49 treb.	58,4	38,2	32,0	14,8	44,6	23,3	20,7	8,4
50 a 249 treb.	76,8	65,2	31,0	22,9	67,4	48,0	20,6	12,5
250 i més treb.	81,5	79,5	26,3	24,5	71,9	60,1	20,0	16,9
<b>Marge intensiu</b>								
Total	28,8	25,7	17,7	20,8	14,1	14,2	10,9	11,0
10 a 49 treb.	24,6	20,8	18,0	17,9	14,3	13,6	12,4	13,5
50 a 249 treb.	31,6	28,8	16,7	22,8	14,6	14,9	10,6	8,7
250 i més treb.	36,0	36,0	19,1	24,4	11,6	13,9	5,8	8,3

Font: Suriñach i altres (2011)

Doncs bé, quan ens referim al sector industrial, es verifica que les empreses catalanes són més propenses a exportar que les empreses espanyoles. El 2009, últim any disponible en l'estudi, un 54% de les empreses industrials catalanes exportava, enfront del 32% d'empreses espanyoles que realitzaven aquesta activitat. En aquest punt, val la pena fer un comentari complementari. Si es comparen les dades del primer apartat del mòdul i les que ara s'utilitzen es comprova que el percentatge d'empreses exportadores difereix sensiblement. Cal entendre que tots dos estudis parteixen de mostres d'empreses diferents i, per tant, els resultats no són directament comparables entre si.

Reprenent el fil de l'explicació, un element que destaca de les dades anteriors es refereix a l'evolució temporal de les dades. Mentre que el 2005 més proporció d'empreses exportaven, el 2009, quan la recessió econòmica ja s'havia materialitzat, el percentatge queia, tant a Catalunya com a la resta d'Espanya. Tot i aquest resultat, que es pot deure a múltiples factors, el cert és que la distància entre Catalunya i Espanya es manté pràcticament inalterada, al voltant de 25 punts percentuals.

També és força constant la distribució per dimensió empresarial. L'empresa catalana, amb certa independència del nombre de treballadors als quals dona ocupació, presenta més pes dels exportadors que en el cas de l'empresa espanyola. És especialment important la distància que presenten les empreses de menys dimensió: les petites empreses catalanes són sensiblement més actives en matèria d'internacionalització.

Si aquesta és la situació en matèria de marge extensiu o percentatge d'empreses exportadores, quan passem a analitzar les dades referides al marge intensiu (és a dir, al pes de les exportacions en el volum de negoci total), les diferències entre les dues economies s'esvaeixen. En tots dos casos, l'exportació representa el 2009 aproximadament un 14% de les vendes totals, menys, però, que el que representava el 2005. Es confirma, doncs, que la crisi va tenir, en aquesta fase inicial, una incidència especialment negativa entre les empreses exportadores.

En resum, de les dades anteriors es pot extreure la conclusió que les empreses industrials catalanes són més actives en matèria d'exportació, ja que un major nombre d'elles realitza aquesta activitat. En canvi, aquesta proactivitat exterior més gran no es reflecteix en el pes de les exportacions en les vendes totals de l'empresa. Això implica que, un cop l'empresa catalana exporta, el seu comportament és similar, en termes de resultat exportador, al de l'empresa espanyola.

Quan centrem la nostra atenció en els serveis que estudien Suriñach i altres (2011), comprovem que les distàncies entre l'empresa catalana i la de la resta de l'Estat espanyol encara es fan més grans. Abans d'entrar en l'anàlisi, cal tenir en compte que, com succeïa amb les empreses industrials, els resultats que aquí comentem no són comparables amb les dades proporcionades en

el primer apartat del mòdul, atès que les mostres de les quals es deriven els resultats són diferents. Però, a més a més, en aquest cas les branques dels serveis considerats són diferents.

Doncs bé, fetes aquestes precisions, es constata que les empreses de serveis catalanes més que doblen la propensió exportadora (marge extensiu) que les empreses equivalents espanyoles. Així, un 20% de les empreses de serveis catalanes exportaven el 2009, enfront del 10% de les empreses espanyoles. Com també succeïa amb les empreses industrials, la situació el 2005 era similar.

La dimensió empresarial tampoc no altera excessivament les conclusions anteriors. Les empreses de serveis catalanes de qualsevol dimensió exhibeixen una propensió exportadora més gran que les equivalents espanyoles. No obstant aquesta conclusió, la propensió exportadora dels serveis no fluctua en funció del nombre de persones que treballen en l'empresa. O, en d'altres paraules, aquell dinamisme exportador de la petita empresa industrial catalana no es correspon amb un dinamisme equivalent de la petita empresa de serveis.

De nou, com succeïa amb les empreses industrials, el dinamisme exportador més gran de l'empresa catalana es reflecteix en la major preponderància d'empreses exportadores i no pas en el fet que les exportacions representin un pes més gran en les vendes. És a dir, que l'empresa de serveis catalana tendeix a ser més exportadora, però, un cop fet el salt a l'exportació, els resultats sobre el negoci són similars a Catalunya i Espanya.

L'estudi de Suriñach i altres acaba amb un exercici de simulació molt il·lustratiu. Concretament, aquests economistes es plantegen dues preguntes molt rellevants. Hem vist al llarg dels continguts del mòdul que la dimensió empresarial és un determinant important de la internacionalització. Les empreses de dimensió més gran tenen més recursos disponibles i sovint són més competitives que les petites empreses. Doncs bé, els autors es pregunten, en primer lloc, quins serien els resultats en termes d'exportació si les empreses industrials i de serveis catalanes tinguessin les característiques competitives (productivitat, grau d'innovació...) de les empreses més grans? Una segona qüestió que es plantegen Suriñach i els seus coautors es refereix a què succeiria si les empreses catalanes tinguessin un comportament similar al de les empreses espanyoles.

Pel que fa a la primera pregunta, el resultats obtinguts, després de simular diferents escenaris en funció de diversos paràmetres, són, en paraules dels mateixos autors:

“En resum, es pot indicar que els resultats suggereixen que una millora en la propensió innovadora i en la productivitat de les pimes industrials catalanes (fins a assolir els nivells mitjans en les grans empreses) elevaria significativament el percentatge d'empreses exportadores en aquests estrats de dimensió i, en conseqüència, el marge extensiu de les empreses industrials. Addicionalment, el percentatge mitjà de vendes destinades a l'exterior també augmentaria. Per tant, es dedueix que l'augment en l'activitat innovadora i en el nivell de productivitat de les pimes industrials resulta fonamental per assolir un augment en el volum total de les exportacions catalanes.”

Suriñach i altres (2011, pàg. 54)

Igualment, pel que fa al segon dels aspectes sobre el qual ens interroguem, els acadèmics conclouen que:

“Com a resultat general, s'observa que també en el cas de la comparació amb la resta de l'Estat, l'efecte de la innovació i de la productivitat és més gran per a la indústria que per als serveis, i per al marge extensiu que per a l'intensiu. Si els percentatges d'innovació en producte i en procés en la indústria catalana haguessin estat similars als de la resta de l'Estat, el marge extensiu hauria descendit en gairebé 5 pp. Ho hauria fet en poc més de 3,5 pp si hagués estat la productivitat la que hagués disminuït als nivells de la indústria de la resta de l'Estat. Per la seva banda, l'efecte de la igualació en la dotació de capital humà és molt menor (tot just assoleix 1 pp). En el seu conjunt, si la indústria catalana no hagués diferit de la de la resta de l'Estat en els tres factors, el marge extensiu hauria descendit en gairebé 10 pp, fins a situar-se en el 45%. En els serveis, el major efecte en el marge extensiu està associat al capital humà i la productivitat, mentre que el corresponent a la innovació és limitat. En el seu conjunt, l'equiparació dels valors dels tres factors als observats en els serveis de la resta de l'Estat hauria disminuït el marge extensiu a Catalunya en gairebé 3 pp, fins a un 17,5%.

Pel que fa a l'efecte conjunt sobre el marge intensiu, es confirma la seva menor dependència a la innovació i a la productivitat i al treball altament qualificat. El descens observat en el volum relatiu de vendes a l'exterior és molt limitat, tant en indústria (poc més d'1 pp) com en serveis (0,5 pp), encara que com es va indicar anteriorment s'ha de relativitzar la quantia del descens al menor nivell del marge i de les diferències en els factors entre empreses catalanes i les de la resta de l'Estat.”

Suriñach i altres (2011, pàg. 55)

## Resum

Aquest mòdul se centra en l'estudi de la internacionalització empresarial, amb especial èmfasi en el cas de l'empresa catalana.

Específicament, en primer lloc s'han estudiat les característiques de l'empresa internacionalitzada catalana. Així, partint d'una mostra d'empreses representativa del teixit productiu català en el seu conjunt, es constata que l'activitat exterior (en aquest cas, en la seva forma més bàsica, l'exportació) no és majoritària: només una de cada tres empreses industrials la realitza i aquesta proporció cau apreciablement en el cas dels serveis que estan vinculats amb l'activitat empresarial, sector en el qual només un 10% de les empreses estan internacionalitzades.

Tot i que aquestes xifres semblen minses, el cert és que més enllà de la mateixa dada és rellevant l'aspecte qualitatiu. Les empreses exportadores industrials, tot i només representar un terç del total del sector en nombre, generen més del 75% del volum del negoci de la indústria. Això implica que el segment més competitiu del sector és, precisament, el que també té més orientació internacional.

Un altre aspecte descriptiu important és el relatiu a la dimensió de l'empresa. Un dels aspectes importants per a iniciar-se en la internacionalització empresarial és la dimensió de l'empresa, ja que la internacionalització requereix recursos més fàcilment disponibles en empreses d'una escala determinada. Així mateix, hi ha certa evidència que les empreses més competitives i innovadores, i per tant, les que tenen més possibilitats de generar també valor en l'àmbit internacional, concreten aquests atributs en forma d'una dimensió més gran, a través del creixement corporatiu.

Un darrer aspecte que completa el perfil de les empreses internacionalitzades catalanes és el referit a la freqüència amb què es realitzen aquest tipus d'activitats. Les empreses que exporten tendeixen a realitzar l'activitat exportadora d'una manera molt freqüent: un 82% de les empreses exportadores industrials exporten tots els anys, com també ho fan un 70% de les empreses de serveis empresarials. Sembla, per tant, que un cop l'empresa comença a exportar, el més freqüent és que aquesta activitat tingui regularitat. Això podria estar indicant que, un cop superada la barrera de començar a exportar, és més fàcil mantenir-se.

Un aspecte addicional important del procés d'internacionalització empresarial fa referència a les motivacions que justifiquen aquesta opció per part dels gestors de les empreses.



En principi podem identificar cinc grans motivacions per a incrementar la presència exterior:

- Estratègia de diversificació de mercats: aquí la voluntat fonamental de l'empresa és abastar mercats diferents dels que fins a la data es treballen.
- Creixement o atractiu de la demanda exterior: la motivació fonamental en aquest cas és aprofitar el creixement que s'està produint en mercats exteriors.
- Seguiment dels clients que s'internacionalitzen: un cas força típic, i que es pot vincular amb el que hem denominat *estratègies d'empreses que es redefi-neixen globals*, és el d'empreses que es troben amb el fet que alguns clients crítics de l'empresa s'internacionalitzen i l'empresa, per a no perdre'ls, es veu motivada a seguir-los als mercats exteriors.
- Debilitat o pèrdua d'atractiu de la demanda interna (mercat espanyol): una de les motivacions més típiques és aquella en què la internacionalització es produeix com a resposta davant la pèrdua de vendes en el mercat domèstic. Com succeïa en el cas anterior, aquesta orientació es pot vincular amb l'estratègia d'internacionalització que s'acostuma a anomenar *estratègia d'internacionalització tradicional*.
- Creixement de l'activitat empresarial: una motivació més genèrica, que es correspon amb el desig empresarial d'incrementar el volum de negoci.

Doncs bé, partint d'aquesta classificació, les empreses tendeixen a coincidir, amb independència de quin és el sector (industrial o de serveis a les empreses), en el fet que la motivació principal és la diversificació de mercats. Prop del 50% de les empreses de serveis i més del 40% de les empreses industrials manifesten que aquesta és la motivació principal per a desenvolupar l'exportació. Aproximadament un terç de les empreses exportadores, industrials o de serveis, mencionen que la segona motivació de la seva presència exterior és el seguiment dels seus clients quan aquests porten la seva activitat als mercats internacionals.

Pel que fa a les barreres que les empreses afronten en el procés d'internacionalització, la principal dificultat que es troben les empreses per a exportar és el fet de no disposar d'un producte adequat al mercat exterior. Un 60% de les empreses industrials i un 81% de les empreses de serveis empresarials que no exporten manifesten que aquesta mancança és el principal motiu per a no exportar. A molta distància, i potser d'una manera una mica sorprenent, les empreses manifesten que no estan exportant perquè, senzillament, no s'ho han plantejat. La tercera de les barreres és molt més tradicional i

menys sorprenent. Les empreses, amb indiferència del sector, manifesten que no estan exportant a causa de la manca de recursos per a afrontar el procés d'internacionalització.

Seguidament, el mòdul tracta un seguit de continguts dedicats a les estratègies d'internacionalització. Les empreses que segueixen la via de la internacionalització tradicional acostumen a seguir una modalitat que es pot denominar *progressiva*. Típicament, parteixen d'una situació nacional que es pot considerar com a consolidada i, per diferents motivacions, comencem de forma esporàdica a explorar la internacionalització, sovint mitjançant exportacions esporàdiques dels seus productes. Una segona gran via és la que segueixen empreses que es denominen *nascudes globals*. En contrast amb les empreses d'internacionalització tradicional, les empreses nascudes globals segueixen una estratègia de presència internacional molt ràpida i amb mercats simultanis. El producte, en aquest tipus d'empreses, és totalment global. Entre aquestes dues posicions extremes trobem les empreses que es redefeixen globals. La pauta d'internacionalització que es detecta en aquests casos combina una fase d'internacionalització lenta, similar a la que experimenten les empreses d'internacionalització tradicional, per a seguidament verificar-se una segona etapa d'internacionalització accelerada.

Aquests tres patrons tan diferenciats en matèria d'internacionalització responen, de fet, a tres motivacions últimes també sensiblement diferents. L'empresa que opta per una estratègia d'internacionalització tradicional acostuma a tenir com a objectiu principal garantir la seva supervivència o un creixement més gran. Aquesta supervivència, o atonia, generalment es deu al fet que les condicions en el mercat nacional han canviat. Les empreses nascudes globals, al contrari, són concebudes des del seu origen per a desenvolupar-se en el mercat internacional. A diferència de les anteriors, acostumen a disposar d'un tipus d'avantatge competitiu que és explotable en l'àmbit global. Finalment, les empreses que es redefeixen com a globals combinen aspectes de les dues tipologies anteriors. El patró típic que segueixen aquest tipus d'empreses es basa en l'existència d'un esdeveniment puntual i molt rellevant que allunya les empreses de la seva via tradicional.

Igual que succeeix amb les motivacions, també les estratègies seran diferents en els tres casos. El principal element que diferencia les estratègies que segueixen les empreses anteriors és el caràcter més o menys estructurat. Així, en el cas del primer tipus, dels d'internacionalització tradicional, es tracta d'estratègies escassament estructurades, molt basades en decisions *ad hoc*. Aquest caràcter contingent fa que difícilment es puguin establir sinergies en l'àmbit global entre els diferents productes i mercats on es té presència. Aquesta estratègia té el seu reflex en una oferta de productes sovint atomitzada.

En canvi, les empreses nascudes globals tenen una estratègia que és, pràcticament per definició, estructurada. Atès que la concepció del negoci és global, s'enfoca planificadament la internacionalització. La cerca i explotació de sinergies global és molt elevada.

Alhora, les empreses que es redefeixen globals acostumen a establir una estratègia d'internacionalització estructurada després de l'esdeveniment que justifica el gir empresarial. En aquesta segona etapa, s'intenten desenvolupar i rendibilitzar sinergies entre productes i mercats.

Finalment, una darrera reflexió és la referida als factors que expliquen l'èxit en els processos d'internacionalització de les empreses. Després d'haver revisat diferents estudis, que apunten en direccions diverses, es conclou que la internacionalització és, de fet, un canvi cultural en l'empresa: l'empresa, realment, es redefeix en exposar-se a un nou entorn i aquesta reinvençió requereix una afortunada combinació de creativitat, coneixement i tolerància a la incertesa.

El mòdul es tanca amb l'estudi de la qüestió de si el patró d'internacionalització de l'empresa catalana divergeix apreciablement del que s'observa en les empreses de la resta de l'Estat espanyol. De les dades disponibles es pot extreure la conclusió que les empreses industrials catalanes són més actives en matèria d'exportació, ja que un nombre més gran d'elles realitza aquesta activitat. En canvi, aquesta proactivitat exterior més gran no es reflecteix en el pes de les exportacions en les vendes totals de l'empresa. Això implica que, un cop l'empresa catalana exporta, el seu comportament és similar, en termes de resultat exportador, al de l'empresa espanyola. Quan centrem la nostra atenció en els serveis, comprovem que les distàncies entre l'empresa catalana i la de la resta de l'Estat espanyol encara es fan més grans.



## Activitats

Una de les maneres d'avaluar si els conceptes del mòdul han estat ben assimilats és tractar de generar noves idees partint dels coneixements proporcionats. Específicament, es plantegen seguidament una sèrie d'activitats que tracten de fer operatius els coneixements mencionats tractant d'acostar-los a la realitat:

1. Imaginem que des del govern se us encomana la redacció d'un informe en el qual proposeu, de manera raonada, una sèrie de mesures destinades a millorar les possibilitats d'internacionalitzar-se de les empreses de Catalunya. Quines mesures proposaríeu i per què?
2. Vistes les característiques de les empreses catalanes internacionalitzades, quins consells donaríeu a una petita empresa industrial catalana que volgués internacionalitzar-se?
3. Busqueu informació sobre altres casos d'empreses catalanes, diferents dels explicats en el mòdul, que han seguit les tres vies d'internacionalització comentades (internacionalització tradicional, empreses nascudes globals i empreses que es redefeixen com a globals).

## Exercicis d'autoavaluació

1. Discutiu si l'afirmació següent és certa: “una gran part de les empreses catalanes realitzen activitats internacionalitzades”.
2. La dimensió empresarial és rellevant per a emprendre activitats d'internacionalització?
3. Quines són les grans motivacions per a incrementar la presència exterior?
4. Quines són les principals barreres a la internacionalització que es troben les empreses?
5. Com caracteritzaríeu les tres vies d'internacionalització presentades en el mòdul?
6. Quines són les motivacions subjacents a les tres vies d'internacionalització desenvolupades en el mòdul?

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. Al contrari, partint d'una mostra d'empreses representativa del teixit productiu català en el seu conjunt, es constata que l'activitat exterior (en aquest cas, en la seva forma més bàsica, l'exportació) no és majoritària: només una de cada tres empreses industrials en realitza, i aquesta proporció cau apreciablement en el cas dels serveis que estan vinculats amb l'activitat empresarial, ja que en aquest sector només un 10% de les empreses estan internacionalitzades.

2. Efectivament, un dels aspectes importants per a iniciar-se en la internacionalització empresarial és la dimensió de l'empresa, ja que la internacionalització requereix recursos més fàcilment disponibles en empreses d'una escala determinada. Així mateix, hi ha certa evidència que les empreses més competitives i innovadores i, per tant, les que tenen més possibilitats de generar també valor en l'àmbit internacional, concreten aquests atributs en forma d'una dimensió més gran, per mitjà del creixement corporatiu.

3.a) Estratègia de diversificació de mercats: aquí la voluntat fonamental de l'empresa és abastar mercats diferents dels que fins a la data es treballen.

b) Creixement o atractiu de la demanda exterior: la motivació fonamental en aquest cas és aprofitar el creixement que s'està produint en mercats exteriors.

c) Seguiment dels clients que s'internacionalitzen: un cas força típic i que es pot vincular amb el que denominem *estratègies d'empreses que es redefeixen globals*, és el d'empreses que es troben amb el fet que alguns clients crítics de l'empresa s'internacionalitzen i l'empresa, per a no perdre'ls, es veu motivat a seguir-los als mercats exteriors.

d) Debilitat o pèrdua d'atractiu de la demanda interna (mercat espanyol): una de les motivacions més típiques és aquella en què la internacionalització es produeix com a resposta davant la pèrdua de vendes en el mercat domèstic. Aquesta orientació es pot vincular amb el que s'acostuma a anomenar *estratègia d'internacionalització tradicional*.

e) Creixement de l'activitat empresarial: una motivació més genèrica, que es correspon amb el desig empresarial d'incrementar el volum de negoci.

4. La principal dificultat que es troben les empreses per a exportar és el fet de no disposar d'un producte adequat en el mercat exterior. Un 60% de les empreses industrials i un 81% de les empreses de serveis empresarials que no exporten manifesten que aquesta mancança és el principal motiu per a no exportar. A molta distància, les empreses manifesten que no estan exportant perquè, senzillament, no s'ho han plantejat. La tercera de les barreres és molt més tradicional i menys sorprenent. Les empreses, amb indiferència del sector, manifesten que no estan exportant per la manca de recursos per a afrontar el procés d'internacionalització.

5. Les empreses que segueixen la via de la internacionalització tradicional acostumen a seguir una modalitat que es pot denominar *progressiva*. Típicament, parteixen d'una situació nacional que es pot considerar com a consolidada i, per diferents motivacions, comencen de manera aïllada a explorar la internacionalització, sovint mitjançant exportacions esporàdiques dels seus productes.

Una segona gran via és la que segueixen les empreses que es denominen *nascudes globals*. En contrast amb les empreses d'internacionalització tradicional, les empreses nascudes globals segueixen una estratègia de presència internacional molt ràpida i amb mercats simultanis. El producte, en aquest tipus d'empreses, és totalment global.

Entre aquestes dues posicions extremes trobem les empreses que es redefeixen globals. La pauta d'internacionalització que es detecta en aquests casos combina una fase d'internacionalització lenta, similar a la que experimenten les empreses d'internacionalització tradicional, per a seguidament verificar-se una segona etapa d'internacionalització accelerada.

6. L'empresa que opta per una estratègia d'internacionalització tradicional acostuma a tenir com a objectiu principal garantir la seva supervivència o un creixement més gran. Aquesta supervivència, o atonia, generalment es deu al fet que les condicions en el mercat nacional han canviat.

Les empreses nascudes globals, al contrari, són concebudes des del seu origen per a desenvolupar-se en el mercat internacional. A diferència de les anteriors, acostumen a disposar d'un tipus d'avantatge competitiu que és explotable en l'àmbit global.

Finalment, les empreses que es redefeixen com a globals combinen aspectes de les dues tipologies anteriors. El patró típic que segueixen aquest tipus d'empreses es basa en l'existència d'un esdeveniment puntual i molt rellevant que allunya les empreses de la seva via tradicional.

## Bibliografia

**Cambra de Comerç de Barcelona** (2012). *Potencial exportador y perfil de la empresa exportadora de Cataluña*.

**Suriñach, J., i altres** (2011). "Empreses, innovació i internacionalització: perspectives per a Catalunya". *Papers Digitals* (núm. 13). Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació. Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACCIÓ.

**Svejenova, S., i altres** (2007). *Noves vies d'internacionalització. Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA.