

# Internacionalització i pimes

Modalitats i estratègies  
d'internacionalització

Àlex Ruiz Posino  
Joan Torrent-Sellens

PID\_00197642



*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> .....   | 6  |
| <b>1. El paper de la pime en una economia global</b> .....   | 7  |
| 1.1. Importància de les pimes en l'economia global .....   | 8  |
| 1.2. Característiques de les pimes europees .....  | 9  |
| <b>2. El procés d'internacionalització de les pimes</b> .....  | 12 |
| 2.1. La participació de les pimes en la internacionalització<br>empresarial .....  | 12 |
| 2.2. Les barreres per a la internacionalització de les pimes .....   | 15 |
| 2.3. El vincle entre innovació i internacionalització de les pimes .....   | 18 |
| 2.4. Efectes de la internacionalització sobre l'empresa .....  | 20 |
| <b>3. Estratègies d'internacionalització i pimes</b> .....   | 22 |
| 3.1. Principals alternatives per a internacionalitzar-se:<br>internacionalització tradicional, empreses nascudes globals i<br>empreses que es redefeixen com a globals ..... | 22 |
| 3.2. Motivacions en les diferents modalitats<br>d'internacionalització .....   | 23 |
| 3.3. Tres estratègies d'internacionalització diferents .....   | 24 |
| 3.4. Factors d'èxit en la internacionalització de les pimes .....  | 26 |
| <b>Resum</b> .....   | 29 |
| <b>Activitats</b> .....  | 33 |
| <b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....   | 33 |
| <b>Solucionari</b> .....   | 34 |
| <b>Glossari</b> .....  | 36 |
| <b>Bibliografia</b> .....  | 37 |



## Introducció

Les petites i mitjanes empreses (pimes) són la forma d'organització empresarial predominant en l'economia. Tanmateix, és un lloc comú considerar que la seva petita dimensió les inhabilita per aprofitar les oportunitats que genera l'economia global. En aquest mòdul desmentirem aquesta presumpció i constatarem que les pimes són igualment rellevants i actives quan passem de l'àmbit nacional al transnacional.

En particular, en primer lloc analitzarem la importància que té la pime en la perspectiva internacional i presentarem dades referides a la densitat de pimes en les diferents regions econòmiques que formen l'economia mundial. Un cop mostrada la importància de les pimes, caracteritzarem les del nostre entorn més proper –la Unió Europea– en termes de nombre d'empreses, ocupació, etc.

En segon lloc, desenvoluparem la manera com les pimes afronten el desenvolupament internacional. Per fer aquesta tasca concretarem el que entenem per *internacionalització* (mitjançant la seva descomposició en sis activitats diferenciades, des de l'exportació fins a la inversió directa estrangera) i analitzarem en quines d'aquestes activitats les pimes són més actives. En aquest punt de l'estudi estarem en condicions de reflexionar sobre tres qüestions rellevants: quines són les barreres per a la internacionalització que afronten les pimes?; quin és el vincle entre internacionalització i innovació?; i, finalment, quins són els efectes de la internacionalització en la mateixa pime.

Finalment, tancarem el mòdul amb un seguit de continguts dedicats a les estratègies d'internacionalització. El punt de partida d'aquest apartat serà presentar les tres grans alternatives que les pimes segueixen: la que anomenarem *internacionalització tradicional*, la que es coneix com *d'empreses nascudes globals* i la que la literatura acadèmica ha batejat *empreses redefinides globals*. Per a cadascuna d'aquestes vies estudiarem les motivacions i les estratègies subjacents. El darrer element conceptual que estudiarem es refereix als factors d'èxit en la internacionalització de pimes.

## Objectius

L'estudi del mòdul us ha de permetre assolir els objectius següents:

1. Partint de la definició de *pime*, poder justificar la seva importància en l'economia global.
2. Aprofundir en els trets característics que presenten les pimes del nostre entorn immediat, el de la Unió Europea.
3. Entendre els elements en què es materialitza la internacionalització empresarial i com són d'actives les pimes en cadascun d'ells.
4. Identificar les barreres que afronten les pimes per internacionalitzar-se, aprofundir en les relacions que s'estableixen entre *innovació* i *internacionalització* i controlar els diferents efectes que l'opció d'internacionalitzar-se té sobre una pime.
5. Diferenciar les tres principals vies que segueixen les pimes per internacionalitzar-se (internacionalització tradicional, empreses nascudes globals i empreses que es redefeixen com a globals) i, així mateix, entendre quines motivacions hi estan subjacents i quines estratègies d'internacionalització se seguiran en cada cas.
6. Reflexionar sobre els factors d'èxit en el procés d'internacionalització de pimes.

## 1. El paper de la pime en una economia global

Atès que el gruix del material que segueix se centrarà en el vincle entre *pimes* i *internacionalització*, hem volgut introduir aquesta temàtica amb unes reflexions més generals sobre les pimes i el paper que tenen en l'economia global, de manera que es pugui contextualitzar més bé la qüestió.

El punt de partida necessari és definir amb precisió què s'entén per *pime* (petita i mitjana empresa). Tot i que pot semblar immediat, el cert és que diferents zones geogràfiques estableixen les distincions entre pimes tenint en compte característiques empresarials diferents i, dins d'aquestes, amb lindars de referència també diferents.

Als països que formen la Unió Europea (UE) es defineix la pime segons tres criteris: el nombre de treballadors, la xifra de negoci i la dimensió de l'actiu total. Concretament, es considera que una pime ha de tenir menys de dos-cents cinquanta empleats i, o bé una xifra de facturació inferior als cinquanta milions d'euros, o bé un actiu total inferior als quaranta-tres milions d'euros.

Per a establir les categories d'empresa (mitjana, petita o micro), la UE utilitza els lindars que reproduïm en la taula adjunta (taula 1). Tot i que a vegades s'utilitzen altres valors, les xifres mencionades es poden considerar força representatives de com s'entén internacionalment el concepte de *pime*.

Taula 1. Criteris per a definir una empresa com a mitjana, petita o micro

| <b>Categoria</b> | <b>Empleats</b> | <b>Xifra de negoci</b>   | <b>Actiu total</b>       |
|------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Mitjana empresa  | <250            | < o = 50 milions d'euros | < o = 43 milions d'euros |
| Petita empresa   | <50             | < o = 10 milions d'euros | < o = 10 milions d'euros |
| Microempresa     | <10             | < o = 2 milions d'euros  | < o = 2 milions d'euros  |

Font: Comissió Europea.

Una vegada definida la pime de manera internacionalment comparable, estem en disposició de començar a analitzar-ne el paper en l'economia global i els aspectes que es deriven de la seva dimensió específicament menor. A fi de captar-ne els elements essencials, ens plantejarem dues qüestions fonamentals: si les pimes són importants en el context de l'economia global i quines són les característiques de les pimes europees.

## 1.1. Importància de les pimes en l'economia global

Per *globalització econòmica* entenem la capacitat que l'activitat econòmica –és a dir la producció, la distribució, l'intercanvi i el consum– té per a actuar a escala mundial i en temps real.

Així caracteritzada la fase actual del nostre desenvolupament econòmic, es pot pensar que en aquesta realitat els actors fonamentals seran les grans corporacions transnacionals. Tanmateix, i més enllà dels aspectes directament vinculats amb la internacionalització que després presentarem amb més detall, el cert és que el paper de les pimes en l'economia és notablement elevat.

D'entrada, la pime, segons dades de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE, 2004), és la forma majoritària en què s'organitza l'empresa, ja que prop del 90% d'empreses són petites o mitjanes. Les pimes generen aproximadament un 50% de la producció mundial de béns i serveis i ocupen un 50%-60% del total de treballadors. En termes quantitius, segons el Banc Mundial (2010), en un conjunt de cent trenta-dos països que representen la pràctica totalitat de l'economia mundial, consten 125 milions de pimes, de les quals la majoria, uns 89 milions, es localitzen en economies emergents (és a dir, que encara no han assolit nivell de renda *per capita* similars a les dels països desenvolupats).

Tanmateix, les xifres absolutes de pimes per països o zones geogràfiques no són la millor aproximació a la seva importància relativa. Un indicador més acurat és la densitat de pimes, mesurada com el quocient entre el nombre de pimes del país o regió i el nombre d'habitants. Segons el Banc Mundial, hi ha 31 pimes per cada 1.000 habitants de mitjana mundial, i destaquen per la seva elevada proporció els països més avançats del món, seguits de moltes de les economies emergents asiàtiques (tot i que no la Xina ni l'Índia). En termes generals, es constata que hi ha una relació entre el nivell de prosperitat relativa i la densitat de pimes: de mitjana, com més nivell de renda *per capita*, més densitat de pimes.

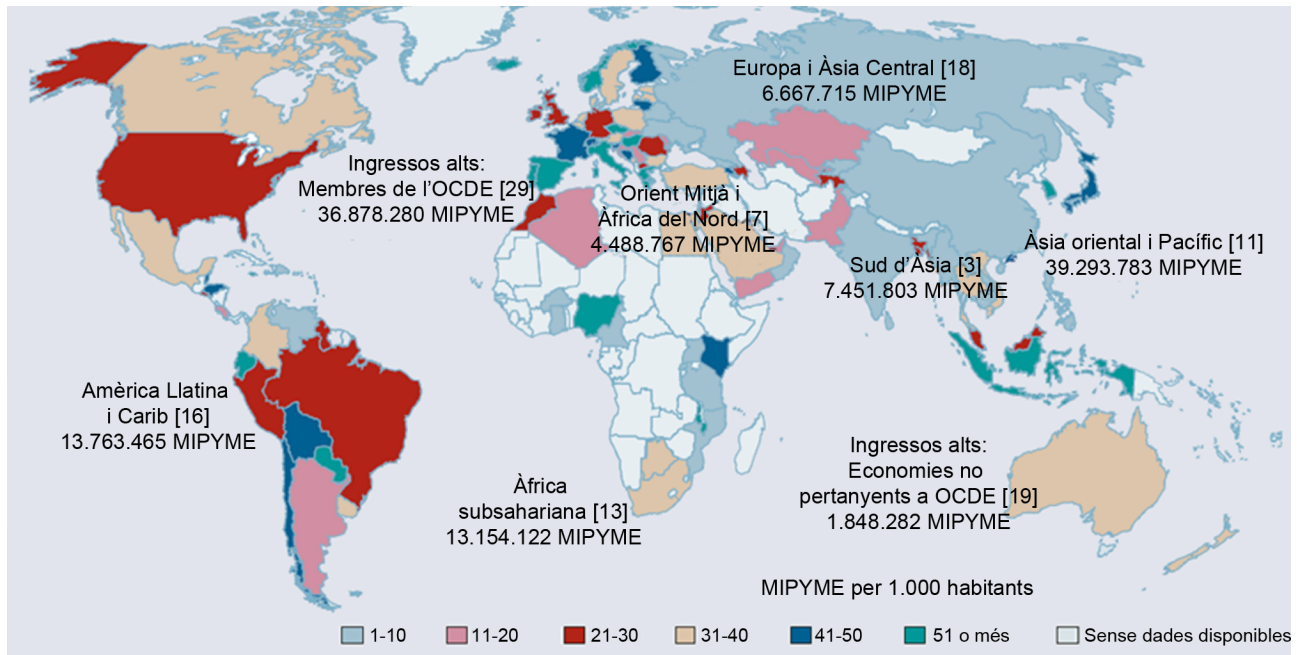
### Lectura recomanada

Un informe que proporciona abundant informació sobre les pimes i, en especial, el paper que exerceixen en matèria de desenvolupament econòmic és:

**Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (2004).** *Promoting Entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation.* París: OCDE.



Gràfic 1. Densitat de pimes en l'economia global



Nota: el nom de la regió [#] indica el nombre d'economies de la regió incloses en l'anàlisi. La figura es basa en les dades més recents disponibles després de l'any 2000. La figura utilitza dades de 116 economies.  
 Font: indicadors nacionals de MIPYME.

Una altra dimensió que ajuda a entendre la importància de les pimes en l'economia és plantejar-se la seva aportació en termes de producte interior brut i ocupació en funció del desenvolupament econòmic del país. Així, en els països menys pròspers (és a dir, els de rendes *per capita* baixes), les pimes ocupen aproximadament el 30% dels treballadors, però només generen el 15% del PIB. En el cas de les economies de rendes mitjanes, les xifres de totes dues magnituds són, respectivament, del 55% i del 40%, mentre que en les economies més avançades, les pimes aporten un 65% de l'ocupació i un 55% del PIB. Aquestes xifres reflecteixen no solament que en els països més pròspers la importància de les pimes, en termes d'ocupació i creació de valor afegit, és més elevada, sinó que les pimes dels països menys desenvolupats tendeixen, de mitjana, a ser menys productives.

Tot i aquesta importància quantitativa –repetim que la forma totalment preponderant de dimensió empresarial en l'àmbit global és una pime–, la seva participació en els fluxos de mercaderies i capitals que sovint defineixen la globalització és sensiblement menor, ja que les pimes només són responsables d'entre el 25% i el 35% de les exportacions manufactureres i menys del 10% de la inversió directa estrangera. Per entendre el perquè d'aquesta menor intensitat d'internacionalització, caldrà comprendre les barreres i les motivacions que les pimes afronten en obrir-se al món.

## 1.2. Característiques de les pimes europees

Una vegada hem demostrat la importància quantitativa de les pimes en l'àmbit de l'economia global, seguidament caracteritzarem les pimes en el context de la UE, exercici que ens ajudarà entendre més bé el comportament d'aquesta

tipologia de corporació en matèria d'internacionalització. La majoria dels trets que comentarem també reflecteixen les característiques essencials de les pimes catalanes i espanyoles.

Segons dades de la UE, el 2010 un 99,8% de les empreses europees eren pimes, percentatge que representa aproximadament 21 milions d'empreses. O expressat a la inversa, només 43.000 empreses comunitàries eren grans, és a dir, un 0,2% del total. Així mateix, les pimes ocupen un 70% dels treballadors i generen aproximadament un 58% del valor afegit brut. La plantilla mitjana en una pime de la UE era, el 2010, de 4,2 treballadors, mentre que en una gran empresa era de 1.005,2 treballadors.

Taula 2. Nombre d'empreses, ocupació i valor afegit brut a la UE-27, per dimensions. Any 2010 (estimacions)

|                          | <b>Micro</b> | <b>Petites</b> | <b>Mitjanes</b> | <b>Pimes</b> | <b>Grans</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|--------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Empreses</b>          |              |                |                 |              |              |              |
| Nombre                   | 19.198.539   | 1.378.401      | 219.252         | 20.796.192   | 43.034       | 20.839.226   |
| %                        | 92,1         | 6,6            | 1,1             | 99,8         | 0,2          | 100          |
| <b>Ocupació</b>          |              |                |                 |              |              |              |
| Nombre                   | 38.905.519   | 26.605.166     | 21.950.107      | 87.460.792   | 43.257.098   | 130.717.890  |
| %                        | 29,8         | 20,4           | 16,8            | 66,9         | 33,1         | 100          |
| <b>Valor afegit brut</b> |              |                |                 |              |              |              |
| Nombre                   | 1.293.391    | 1.132.202      | 1.067.387       | 3.492.979    | 2.485.457    | 5.978.436    |
| %                        | 21,6         | 18,9           | 17,9            | 58,4         | 41,6         | 100          |

Font: Eurostat, oficines nacionals d'estadística dels estats membres, Cambridge Econometrics i Ecorys.

Tot i ser molt més nombroses, les pimes europees ha demostrat més dinamisme que les grans empreses. Així, per exemple, entre 2002 i 2008, el nombre de pimes va créixer un 13% mentre que, en taxa anual, l'ocupació a les pimes va avançar un 1,9%, sempre en el mateix període. Les grans empreses, en canvi, només van augmentar en un 5% en termes de nombre d'unitats el 2002-2008, i un 0,8% anual en matèria d'ocupació. Tot i que l'arribada de la crisi macroeconòmica el 2008 ha afectat de manera apreciable les pimes, especialment pel que fa a la xifra de negoci, durant els anys 2009 i 2010 ha disminuït el nombre de pimes en un 2,1% conjunt, mentre que el nombre de grans empreses s'ha reduït d'un 4% aproximadament. En termes d'ocupació, en canvi, l'evolució és molt similar, ja que el nombre de treballadors ha caigut aproximadament un 3,5% durant el conjunt dels anys 2009-2010 tant en les pimes com en les grans empreses.

Juntament amb les dues característiques comentades (més importància quantitativa i més dinamisme en els últims anys), un tercer aspecte important per a entendre posteriorment com s'internacionalitza la pime és la productivitat relativa. Si prenem un indicador simple, com ara la facturació per empleat, constatem que en l'àmbit general les grans empreses són aproximadament un 50% més productives que les pimes. Tot i que les diferències per sector són notables, com podem apreciar en la taula adjunta, cal destacar que en el sector manufacturer, un dels més importants per la seva centralitat en els processos de producció i innovació de les economies, la productivitat de les grans empreses dobla més del doble la de les pimes.

Taula 3. Volum de negoci (1.000 EUR) per persona ocupada en pimes i grans empreses, per sector industrial. UE-27, 2009-2010

|               |  | 2009  |       | 2010  |       |
|---------------|--|-------|-------|-------|-------|
|               |  | Pimes | Grans | Pimes | Grans |
| <b>c-i, k</b> | <b>Total economia mercantil no financera<br/>Per secció NACE</b>   | 155   | 234   | 162   | 247   |
| <b>c</b>      | Mines i pedreres   | 325   | 387   | 323   | 393   |
| <b>d</b>      | Manufactura  | 134   | 299   | 146   | 329   |
| <b>e</b>      | Electricitat, gas, subministrament d'aigua   | 1.089 | 558   | 1.108 | 570   |
| <b>f</b>      | Construcció  | 105   | 202   | 109   | 209   |
| <b>g</b>      | Comerç majorista i detallista; reparació de vehicles de motor, motocicletes i béns personals i domèstics | 257   | 333   | 269   | 350   |
| <b>h</b>      | Hotels i restaurants   | 45    | 60    | 46    | 62    |
| <b>i</b>      | Transport, emmagatzematge i comunicacions  | 138   | 165   | 143   | 173   |
| <b>k</b>      | Activitats immobiliàries, lloguer i activitats empresarials  | 113   | 84    | 114   | 85    |

Font: Eurostat, oficines nacionals d'estadística dels estats membres, Cambridge Econometrics i Ecorys.

## 2. El procés d'internacionalització de les pimes

### 2.1. La participació de les pimes en la internacionalització empresarial

Sintetitzant el que hem après fins ara, sabem que les pimes europees són, de mitjana, de molt petita dimensió (uns quatre treballadors per empresa), predominants (un 99,8% del total d'empreses), més dinàmiques (en termes de creació d'empreses i d'ocupació) i menys productives que les grans empreses. Cal esperar que aquesta tipologia d'empresa sigui molt activa aprofitant les oportunitats d'internacionalització que es desprenen del fet que vivim una etapa d'economia altament globalitzada?

Una primera dificultat per a respondre a la qüestió que ens ocupa és definir amb més precisió què entenem per *internacionalització d'una empresa*.

La millor alternativa és conceptualitzar que la internacionalització és un procés que permet aprofitar les oportunitats i reduir els riscos que es desprenen de la globalització econòmica. Aquestes dues dimensions, la maximització d'oportunitats i la minimització de riscos, es concreten en l'aposta per diferents activitats.

Concretament, entendrem que la internacionalització es materialitza en la realització de sis activitats diferents:

- 1) Importació (compra de béns i serveis a l'exterior).
- 2) Exportació (venda de béns i serveis a l'exterior).
- 3) Cooperació tecnològica (creació de coneixement conjunt amb empreses, universitats, centres de recerca, etc., estrangeres).
- 4) Actuació com a subcontractat (fer part d'un procés de producció internacionalitzat).
- 5) Subcontractació (encarregar part d'un procés de producció a una empresa estrangera).
- 6) Inversió directa a l'estranger (presència física en un mercat exterior).

Doncs bé, un 44% de les pimes europees estan internacionalitzades (és a dir, que fan algunes de les activitats d'importar, exportar, cooperar tecnològicament, subcontractar o invertir a l'exterior).

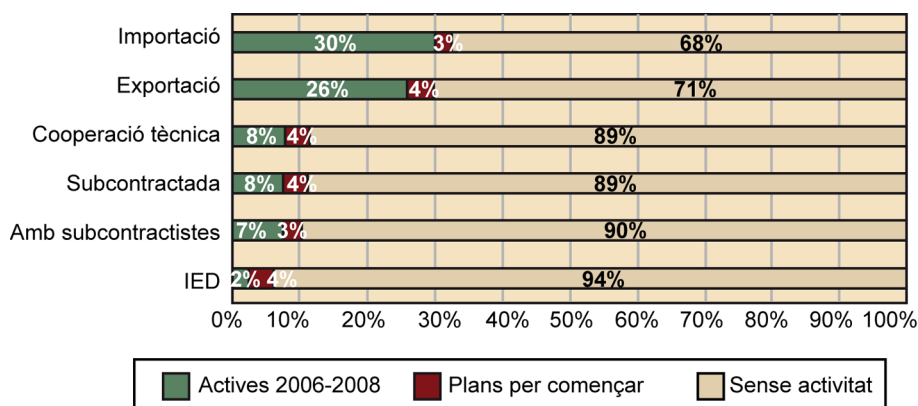
#### Lectura recomanada

L'informe essencial sobre les pimes europees i la internacionalització és:

**Comissió Europea (2009).**  
*Internationalisation of European SMEs.*

Més concretament, d'aquestes sis modalitats o activitats d'internacionalització, les dues predominants són les primeres, importar i exportar (vegeu el gràfic posterior). Segons dades de la Comissió Europea, aproximadament un terç de les pimes de la UE que estan internacionalitzades importen i aproximadament un quart de les pimes internacionalitzades exporten. En canvi, les altres activitats tenen un caràcter més minoritari. En un grau notablement inferior, les pimes internacionalitzades de la UE porten a terme cooperació tecnològica o participen en processos de subcontractació (com a subcontractat o com a subcontractant). Específicament, prop del 8% d'aquestes pimes duen a terme aquestes tres activitats. Finalment, la presència de les pimes en mercats exteriors mitjançant establiments propis (una opció que tot just afronten un 2% de les pimes internacionalitzades) és pràcticament anecdòtica. La radiografia de les diferents activitats d'internacionalització tampoc varia excessivament si, en lloc de registrar les pimes que ja estan efectivament fent les activitats mencionades, es prenen en consideració les accions planejades.

Gràfica 2. Percentatge de pimes europees implicades en activitats comercials internacionals, amb plans concrets per a iniciar activitats d'aquesta mena o sense aquesta activitat. Per a diverses maneres d'internacionalització, tots 33 països

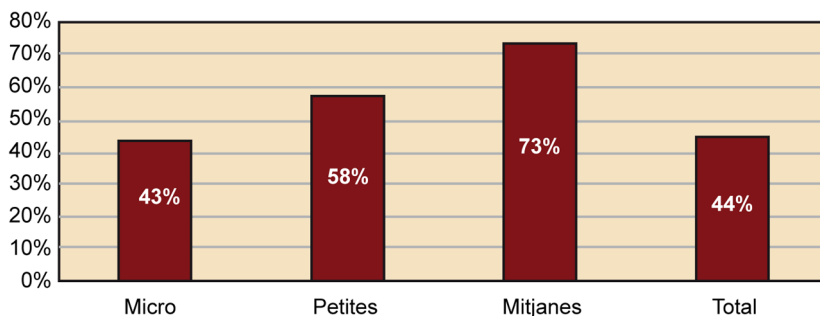


Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

A banda de concentrar els esforços per internacionalitzar-se a exportar i importar, on es dirigeixen geogràficament les pimes? La resposta és que la proximitat domina. Aproximadament un 85% de les exportacions i de les importacions de les pimes s'adrecen a països que formen part de la UE.

També és força lògic el resultat de qüestionar-se quina és la mida dominant d'empresa: com més gran és la pime, més probable és que dugui a terme tasques d'internacionalització. Segons es desprèn de les dades disponibles (vegeu el gràfic adjunt), un 73% de les empreses mitjanes (recordem-ho, empreses de cinquanta o més treballadors, però menys de dos-cents cinquanta) estan internacionalitzades, percentatge que es rebaixa al 58% en el cas de les petites empreses (les que tenen de deu a cinquanta treballadors) i al 43% en el cas de les microempreses (menys de deu treballadors).

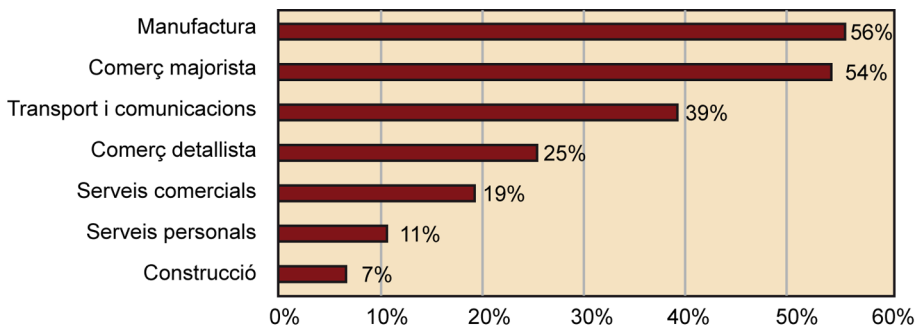
Gràfica 3. Percentatge de pimes internacionalitzades\* entre 2006-2008, per dimensions de l'empresa



(\*) Les pimes internacionalitzades es defineixen com les que exporten, importen, inverteixen a l'estranger, cooperen internacionalment o actives en la subcontractació industrial.  
 Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

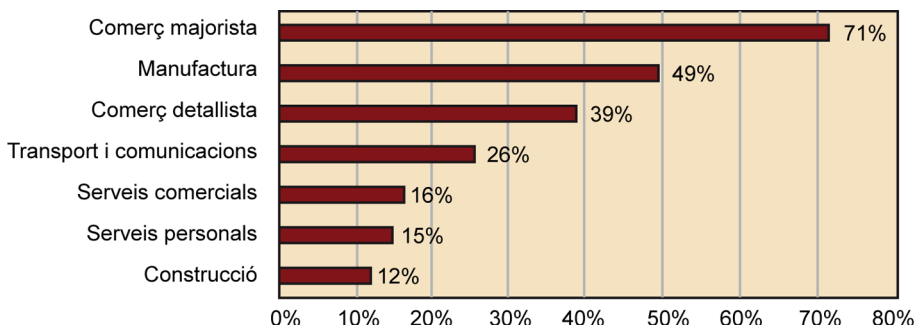
Finalment, una darrera qüestió rellevant es refereix al sector d'activitat de les pimes internacionalitzades. Segons dades de la Comissió Europea, el sector manufacturer i el del comerç majorista són els més actius en matèria d'internacionalització pel que fa a les activitats d'exportació, importació i inversió directa estrangera (vegeu els gràfics posteriors). En canvi, quan l'opció per internacionalitzar-se és la cooperació tecnològica internacional, el sector més actiu són els serveis empresarials. Finalment, pel que fa a la subcontractació (com a subcontractat o com a subcontractant), el sector principal és el de transports i comunicacions.

Gràfica 4. Percentatge de pimes amb activitat exportadora entre 2006-2008, per sector



Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

Gràfica 5. Percentatge de pimes amb activitat importadora entre 2006-2008, per sector



Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

Per tant, podem concloure el següent:

- a) Només un 44% de les pimes està internacionalitzada.
- b) Les pimes són relativament poc actives en matèria d'internacionalització quan es deixen de banda les opcions d'importació i exportació (activitats que aproximadament entre un 25% i un 30% de les pimes sí duen a terme).
- c) En un 85% la internacionalització se centra en les economies properes (la mateixa UE).
- d) Quan l'empresa es fa més gran, la probabilitat d'internacionalitzar-se s'incrementa.
- e) Les manufactures i el comerç majorista són preponderants en les operacions d'exportació i importació i en la inversió a l'exterior; transports i comunicacions, en subcontractació; i, finalment, serveis empresarials quan l'opció és la cooperació tecnològica.

## 2.2. Les barreres per a la internacionalització de les pimes

Vista aquesta descripció sobre les activitats internacionalitzadores de les pimes, cal plantejar-se quines són les causes que vinculen la menor grandària empresarial amb la internacionalització.

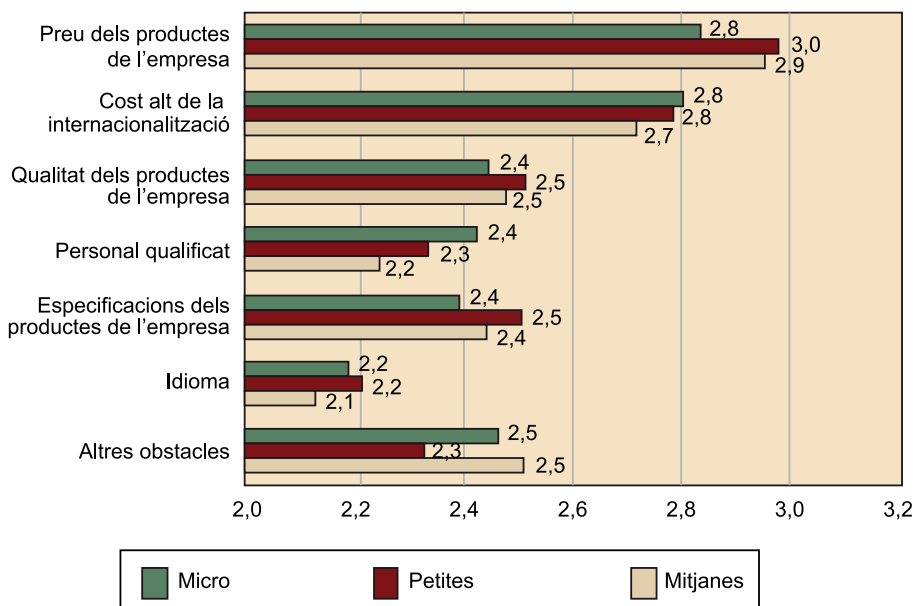
La relació entre mida empresarial i internacionalització ha estat força estudiada. En termes generals, es considera que la dimensió de l'empresa és rellevant en dos aspectes diferents. En primer lloc, es pot vincular la mida amb la major o menor disponibilitat d'una sèrie de recursos crítics per a la internacionalització. Així, una empresa petita pot tenir més dificultats que una empresa gran a disposar dels recursos humans, tecnològics i financers que calen per a afrontar un procés d'expansió internacional. Un segon aspecte que es pot vincular amb la mida empresarial és 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), serà més gran pel que fa a dimensió. Tot i que hi ha moltes excepcions, en termes generals, i dins del context d'un sector determinat, 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 relativament respecte a empreses petites del mateix sector. Per tant, quan observem que les empreses petites s'internacionalitzen menys, un dels problemes subjacents possibles (no l'únic, certament) és la fal-

ta de competitivitat. O, en altres paraules, el problema no és tant la mida petita *per se*, sinó que tant l'escassa dimensió com la falta d'internacionalització deriven d'una competitivitat insuficient de l'empresa.

Més enllà d'aquestes reflexions genèriques, hi ha una sèrie de barreres a la internacionalització que les pimes perceben com a fortament limitadores. Una diferenciació útil en preguntar a les pimes sobre les barreres que es troben quan s'internacionalitzen és distingir entre *barreres internes* i *barreres externes*. Les primeres estan vinculades a la mateixa realitat de l'empresa i, en termes generals, es refereixen a mancances de capacitats en el si de l'empresa.

Quan s'analitzen les dades disponibles (vegeu el gràfic posterior), es constata que la principal barrera que les pimes identifiquen és la falta de competitivitat en preus. Aquesta percepció dels empresaris es pot vincular directament amb l'eficiència de la mateixa pime: les dificultats de produir a preus prou barats és una dificultat per a internacionalitzar-se. Tot i això, cal tenir present que també hi ha factor exògens a l'empresa que condicionen el preu de venda dels productes, com ara el nivell general de preus del país. Així, per exemple, una empresa d'un país amb un nivell elevat de prosperitat relativa podria tenir dificultats per a vendre els productes en un país relativament poc desenvolupat.

Gràfic 6. Importància dels obstacles interns per a la internacionalització, per dimensió de les pimes, puntuació mitjana en una escala d'1 (sense importància) a 5 (molt importants), només per a les pimes amb activitat internacional



Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

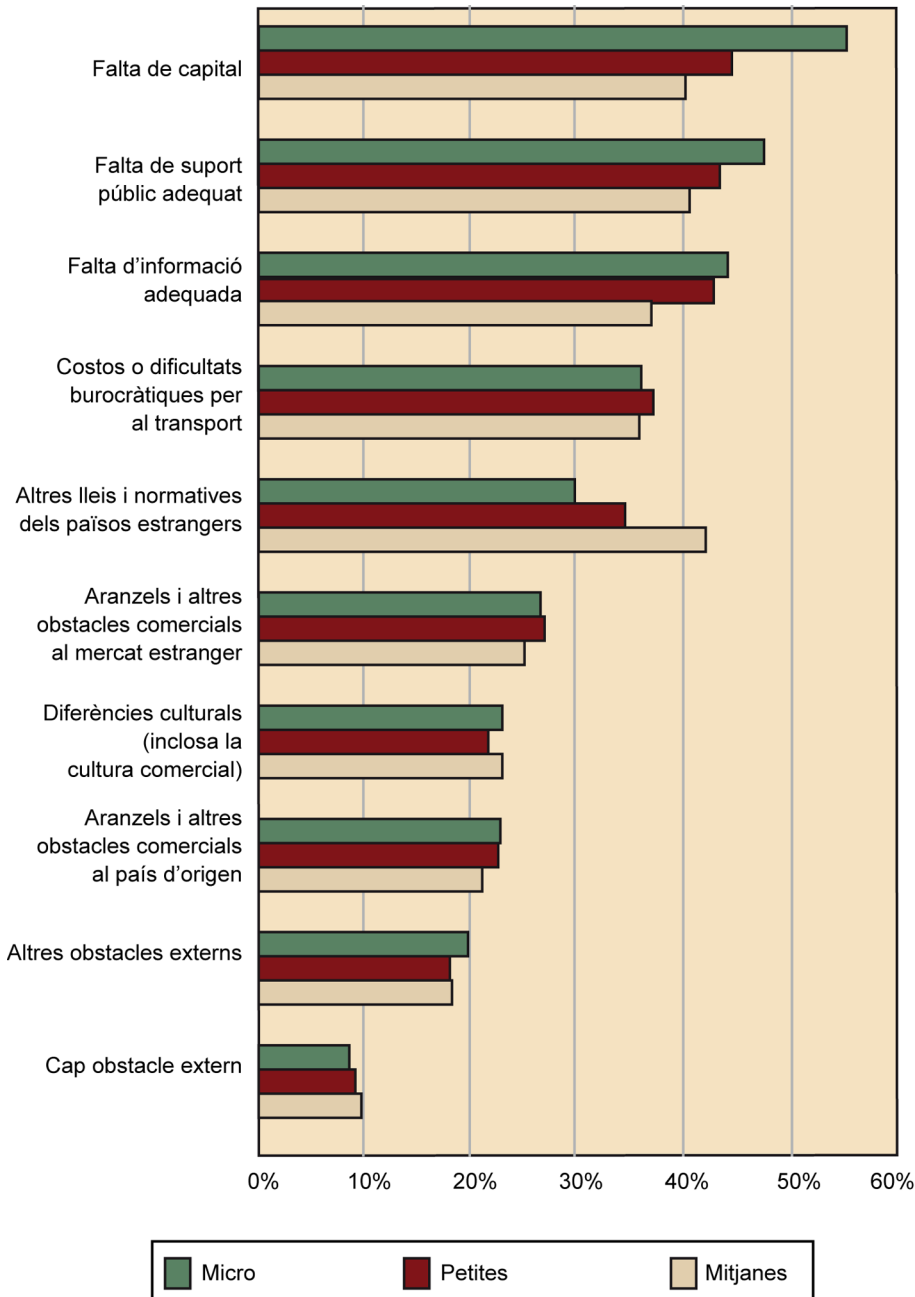
Una segona barrera detectada és l'alt cost de la internacionalització. De nou es tracta d'una barrera que es pot vincular amb el comentari de caràcter general amb què hem obert aquest apartat. La internacionalització pot requerir coneixements específics de gestió, personal amb formació especialitzada, informació detallada de mercats fins llavors desconeguts, etc. Tots aquests elements



són costosos d'adquirir o desenvolupar. *A priori*, cal assumir que la disponibilitat dels recursos financers a esmerçar en aquesta adquisició o desenvolupament pot ser més limitada en una empresa petita que en una gran.

Una tercera barrera rellevant és la qualitat dels productes. Novament, es tracta d'un aspecte vinculable a l'eficiència i a la competitivitat de l'empresa. Altres barreres que també es manifesten com a problemàtiques són la inadequació dels productes a les necessitats dels mercats exteriors i els idiomes.

Gràfic 7. Obstacles relacionats amb l'entorn comercial per a les empreses dels mercats de la UE-AEE (percentatge de pimes que afirmen que són importants)



En termes generals, i com es pot apreciar en el gràfic, el fet que l'empresa sigui microempresa, petita o mitjana no altera excessivament l'ordenació de les barreres internes percebudes.

Pel que fa a les barreres externes, és a dir, les que tenen l'origen en factors exògens a la mateixa empresa, les pimes perceben que les tres principals dificultats per a internacionalitzar-se són la falta de capital, la falta de polítiques públiques de suport a la internacionalització adequades i la falta d'informació. En els tres casos, les microempreses perceben aquestes dificultats d'una manera més clarament acusada que les petites i mitjanes empreses.

### 2.3. El vincle entre innovació i internacionalització de les pimes

La importància que la competitivitat empresarial té en el procés d'internacionalització i que s'ha posat de manifest en les barreres anteriorment mencionades, especialment les internes, justifica que ens interroguem ara sobre la relació entre *innovació* i *internacionalització*.

Les dades de la Comissió Europea constaten una forta relació entre *innovació* i *internacionalització*. Concretament, es posa de manifest que les empreses internacionalitzades innoven en un grau sensiblement més important que les no internacionalitzades. Si partim d'una de les grans modalitats d'innovació, concretament, de la que es refereix a la introducció de nous productes o serveis, la proporció de pimes internacionalitzades (recordeu que sempre definim la internacionalització en funció dels sis criteris que hem comentat en els apartats precedents) que innoven en producte o servei és del 50% aproximadament, enfront del 20% en el cas de les pimes no internacionalitzades (vegeu el quadre adjunt). Per la tipologia d'innovació, també es confirma que les pimes internacionalitzades són més innovadores: un 26% han introduït productes o serveis totalment nous (en el sentit de ser nous en el seu sector i país) i un 21% ho ha fet innovant en el si de l'empresa (és a dir, que són productes o serveis que fins llavors no hi havia en l'empresa, però sí en el sector). Aquestes proporcions cauen en el cas de les pimes no internacionalitzades: tot just un 8% fan innovacions de sector i un 11% innovacions en el si de l'empresa.

Taula 4. Llançaments de productes o serveis nous i internacionalització (percentatge de pimes)

|   | <b>Actives internacionalment</b> | <b>Sense activitat internacional</b> |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Van presentar productes o serveis nous per al seu sector al seu país</b> | 26%                              | 8%                                   |
| <b>Van presentar productes o serveis només nous per a la seva empresa</b>   | 21%                              | 11%                                  |
| <b>Cap</b>  | 52%                              | 80%                                  |
| <b>No ho sap</b>  | 1%                               | 1%                                   |

Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

|              | <b>Actives internacionalment</b> | <b>Sense activitat internacional</b> |
|--------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Total</b> | 100%                             | 100%                                 |

Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

Si ara analitzem la segona de les dimensions habituals de la innovació, la de processos, obtenim resultats similars (vegeu el quadre adjunt). D'entrada, les pimes actives en matèria d'internacionalització també ho són en qüestió d'innovació: un 30% de les pimes internacionalitzades innoven en processos (en l'àmbit de sector o en l'àmbit d'empresa), proporció que només és del 18% en el cas de les pimes no internacionalitzades.

Taula 5. Innovacions de processos i internacionalització

|   | <b>Actives internacionalment</b> | <b>Sense activitat internacional</b> |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Sí: nous per al nostre sector en aquest país</b> | 11%                              | 3%                                   |
| <b>Sí: només nous per a aquesta empresa</b>         | 19%                              | 11%                                  |
| <b>Cap</b>  | 68%                              | 85%                                  |
| <b>No ho sap</b>                                    | 2%                               | 1%                                   |

Font: enquesta 2009, internacionalització de les pimes europees EIM/GDCC, Comissió Europea.

Una vegada constatada l'elevada correspondència entre *comportament innovador* i *activitat internacionalitzada*, cal plantejar-se quina és la relació de causalitat entre totes dues realitats: les pimes que són innovadores acaben essent les que exporten més perquè precisament aquesta activitat innovadora millora la seva competitivitat internacional o, en canvi, les pimes que s'internacionalitzen justament han d'innovar per mantenir-se en els mercats internacionals?

Respondre de manera rigorosa a la qüestió de si la innovació determina la internacionalització o de si la internacionalització determina la innovació va més enllà dels objectius docents d'aquests mòduls. Per als nostres propòsits, en tenim prou amb la síntesi recent de la qüestió que duu a terme Jordi Suriñach i els seus col·laboradors (Suriñach, 2011).

Segons els investigadors mencionats, es poden defensar teòricament les dues relacions de causalitat:

a) Les teories que defensen que el fet de ser innovador determina la internacionalització es basen fonamentalment a considerar que la innovació, especialment la de producte, permet a l'empresa assolir un avantatge competitiu que, al seu torn, l'empresa pot explotar en els mercats exteriors. Diferents estudis empírics han constatat que la relació és especialment intensa pel que fa al vincle innovació-exportació.

b) Altres teories, en canvi, apunten que el fet d'internacionalitzar-se força l'empresa a buscar en la innovació per mantenir-se en aquesta ampliació de mercats. Per tant, la decisió d'internacionalitzar-se acaba duent a la necessitat d'innovar. A banda, el fet d'haver-se obert a l'exterior ajuda en aquest procés innovador, ja que millora la disponibilitat de tecnologia respecte a la situació d'una empresa que només opera en l'àmbit local.

Probablement, a la realitat, tots dos processos són relativament freqüents, sense que sigui fàcil establir la prevalença de l'un respecte a l'altre: és versemblant considerar que una empresa que ja és relativament innovadora decideix començar a internacionalitzar-se i que l'obertura internacional força a intensificar la innovació. Però també ho és que una pime que, per motius històrics, té una posició internacional determinada, es veu forçada a migrar cap a un model més basat en la innovació a mesura que la competència internacional s'incrementa.

#### **2.4. Efectes de la internacionalització sobre l'empresa**

Els continguts de l'apartat anterior, i en especial el fet que l'exportació actua, en determinades ocasions, com a detonant de la innovació en l'empresa, ens ha de fer reflexionar sobre quins altres efectes pot tenir la internacionalització per a l'empresa.

Com succeeix amb el vincle entre *innovació* i *internacionalització*, és complicat a la pràctica distingir entre *causes* i *efectes*. En pràcticament tots els estudis es constaten que les empreses internacionalitzades tendeixen a ser més grans, més competitives i a créixer més en xifra de negoci i d'ocupació que les no internacionalitzades.

En el cas de les pimes això també passa. Segons dades de la Comissió Europea, referides al període 2007-2008, les pimes exportadores van experimentar un creixement del nombre de treballadors del 7%, mentre que les pimes no exportadores només van experimentar un creixement de l'1% en la seva ocupació. De manera similar, el nombre de treballadors en les pimes importadores van créixer un 8%, mentre que aquesta xifra només va ser del 2% en les no importadores. Encara més acusada és la distància entre les pimes amb inversió a l'exterior respecte de les que no la tenen: en el primer cas el creixement del nombre de treballadors va ser del 16%, molt per sobre del 4% de les empreses del segon grup.

Obtenim conclusions similars quan comparem els resultats en termes de creixement de la xifra de negoci de les pimes internacionalitzades i de les no internacionalitzades. Seguint amb dades de la Comissió Europea, un 8% del total de pimes (és a dir, tant les internacionalitzades com les no internacionalitzades) va experimentar el 2008 un creixement anual de la facturació superior al 20%

(és a dir, la categoria que podríem definir com de creixement dinàmic de la facturació). En canvi, entre un 13% i un 19% de les pimes internacionalitzades es poden situar en aquesta categoria de creixement dinàmic. La xifra concreta varia en funció de la modalitat d'internacionalització que considerem. Entre les pimes que opten per la subcontractació (com a contractada o com a contractant) i la inversió directa estrangera, un 19% registren creixements de la facturació superiors al 20% anual. Les xifres cauen moderadament en els casos de les pimes que aposten per la cooperació tecnològica (15% en el segment de creixement dinàmic), les importacions (14%) i les exportacions (13%).

Tanmateix, el fet que els millors resultats empresarials i la internacionalització vagin de la mà tant en les empreses en general com en les pimes en particular, no permet afirmar que la internacionalització és el factor explicatiu d'aquest rendiment empresarial més elevat. La relació, de fet, podria ser la inversa: una empresa (o una pime) "més bona" és més capaç d'internacionalitzar-se que una empresa "menys bona". Els treballs acadèmics en aquest aspecte no són totalment concloents. Tanmateix, i com demostra el treball de Wagner (2005), que repassa més de quaranta-cinc estudis, sembla que el canal més habitual és de més rendiment empresarial cap a la internacionalització. De manera similar al que abans hem afirmat amb la innovació, un llindar determinat de capacitat empresarial (reflectida en un comportament superior al de la competència) pot ser necessari per a afrontar la internacionalització.

### 3. Estratègies d'internacionalització i pimes

Fins ara, en el mòdul hem estudiat la manera en què les pimes 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. En les pàgines que resten repassarem com les pimes afronten, a la pràctica, el procés d'internacionalització.

#### 3.1. 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 aplicar 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, comencem de manera esporàdica a explorar la internacionalització, sovint mitjançant exportacions esporàdiques dels productes.

És força habitual que les destinacions d'aquestes exportacions siguin mercats propers geogràficament o 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 produeix 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*, traducció al català de l'expressió *born global*. En contrast amb les empreses d'internacionalització tradicional, les empreses nascudes globals segueixen una estratègia de presència internacional molt ràpida i en 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.

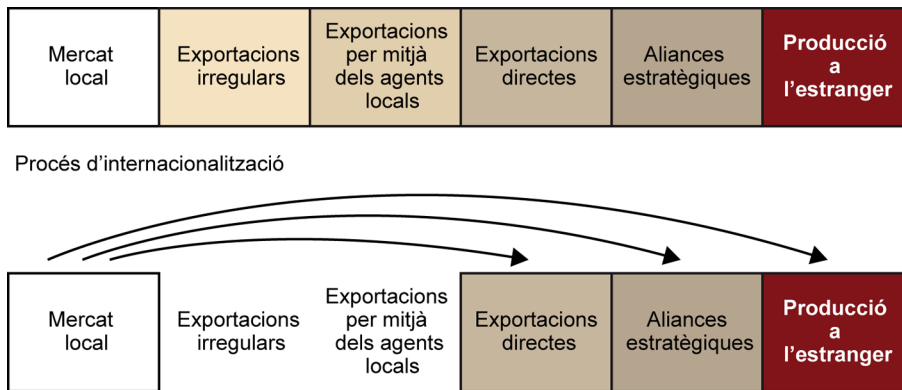
#### Lectura recomanada

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

**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).

Gràfic 8. Comparació de les vies d'internacionalització de les empreses tradicionals i de les nascudes globals



Font: Svejnova 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 seguidament verificar-se una segona etapa d'internacionalització accelerada. Com s'explicarà a continuació, aquesta ruptura de tendència es deu a un esdeveniment puntual que canvia totalment l'orientació internacional.

Habitualment, les pimes han tendit a seguir la pauta d'internacionalització tradicional o gradual, que encaixa millor en els condicionants que una empresa de mida 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 pimes que es redefeixen globals comencin a ser un fenomen més freqüent. Finalment, comencen a sovintejar pimes de nou establiment que ja des de l'inici tenen un model de negoci basat en un mercat global, tot i que de moment són casos esporàdics.

### 3.2. 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 supervivència o créixer més. 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 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 què el mercat l'ha dut.

Les empreses nascudes globals, al contrari, són concebudes des de l'origen per a desenvolupar-se en el mercat internacional. A diferència de les anteriors, les empreses nascudes globals acostumen a disposar d'un tipus d'avantatge competitiu que és explotable a escala global. Típicament, són empreses amb una veta de mercat (*market niche*) molt especialitzada que té una presència nacional reduïda. En aquesta conjuntura, 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 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 mateixa direcció (cosa que es denomina *management buyout*, conegut per les sigles *MBO*) o el fet que el client principal deslocalitzi la seva activitat i forci 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 nascudes globals, 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 mateixos membres de la direcció).

### **3.3. 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 (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 es reflecteix 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 l'explotació de sinèrgies globals és molt elevada.

Al seu torn, 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 sinèrgies entre productes i mercats.

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

En el segment de les empreses d'internacionalització tradicional es poden presentar els exemples d'Agro Sevilla i de Camper.

En totes dues firmes, la motivació subjacent a l'inici de la internacionalització és la percepció que el mercat nacional s'havia "quedat petit".

En aquesta situació, de fortes limitacions al creixement local, l'empresa Agro Sevilla, de producció d'olives, inicia les operacions d'exportació, en un primer moment, per després passar a establir una aliança estratègica amb la cadena de restauració nord-americana especialitzada en pizza Papa John's. Per la seva banda, Camper, fabricant de calçat, constata igualment que el tipus de producte té un recorregut a Espanya limitat i opta per instal·lar botigues pròpies en ciutats estrangeres que consideren estratègiques i operar mitjançant distribuïdors locals en les ciutats menys importants.

Dos exemples il·lustratius d'empreses nascudes globals són les firmes Telemedicine Clinic i les bodegues Mas d'en Gil. Telemedicine és una empresa especialitzada en el diagnòstic a distància que obté el 100% de la facturació de mercats exteriors (concretament, de Suècia, Noruega i el Regne Unit). Tot i que actua 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 capacitat massiva de tractament i radiodiagnòstic des de l'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). Té una quota d'exportació del 80% aproximadament i la seva producció es distribueix a vint països diferents, la majoria dels quals són societats on el consum del vi no és tradicional i que l'associen amb una experiència d'alta qualitat.



Dues empreses que segueixen l'opció de la internacionalització tradicional



Dues empreses nascudes globals

Finalment, ens referirem a Mango i a Custo-Barcelona. Es tracta de dues empreses de confecció que tenen una trajectòria d'internacionalització que encaixa dins de la categoria que hem denominat *redefinides globals*. En tots dos casos, es pot identificar un trencament amb tendències prèvies. Custo-Barcelona, per exemple, inicia l'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 un potencial enorme, el dels Estats Units. Actualment, exporten el 90% de la producció a cinquanta països.

Mango, per la seva banda, fa 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 l'actualitat, l'exportació representa el 75% de la xifra de negoci i inclou vuitanta-tres mercats internacionals.

# MANGO



Dues empreses que es redefeixen globals

Gràfic 9. Presència internacional de Mango, 2009



### 3.4. Factors d'èxit en la internacionalització de les pimes

Una vegada vistos aquests exemples d'internacionalitzacions reeixides, se'ns pot plantejar la qüestió de quins són els factors comuns subjacents en una internacionalització d'èxit. Els estudis disponibles s'acostumen a centrar principalment en els determinants d'èxit a 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 6. Determinants del rendiment exportador

|    | <b>Determinants per als exportadors portuguesos</b> | <b>%</b> | <b>Determinants per als exportadors britànics</b> | <b>%</b> |
|----|---|----------|---|----------|
| 1  | Qualitat del producte                               | 30,6     | Qualitat del producte                             | 22,2     |
| 2  | Competitivitat dels preus                           | 22,2     | Competitivitat dels preus                         | 10,8     |
| 3  | Terminis de lliurament                              | 8,1      | Qualitat del servei                               | 9,0      |
| 4  | Qualitat del servei                                 | 6,0      | Relació amb els importadors                       | 9,0      |
| 5  | Competència   | 4,4      | Imatge de marca                                   | 6,6      |
| 6  | Flexibilitat  | 3,5      | Capacitat tècnica                                 | 6,0      |
| 7  | Disseny   | 3,0      | Competència                                       | 4,8      |
| 8  | Relació amb els 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 de l'estratègia                           | 1,7      | Característiques del mercat estranger             | 1,8      |
| 13 | Factors macro                                       | 1,7      | Fiabilitat  | 1,8      |
| 14 | Promoció  | 1,3      | Tipus de canvi                                    | 1,8      |
| 15 | Diferenciació del producte                          | 1,3      | Adaptació de l'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 s'hi poden sumar tot un seguit d'elements que, o bé en altres estudis acadèmics, o bé en les opinions dels mateixos empresaris i gestors, es manifesten com a importants:

#### **En l'àmbit intern de la pime (aspectes generals)**

- 1) El compromís de la direcció amb el procés d'internacionalització i la seva mentalitat globalitzada
- 2) La dimensió empresarial
- 3) La tecnologia
- 4) El coneixement del mercat exterior
- 5) La qualitat dels serveis o productes

6) 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 la pimes (aspectes vinculats amb l'estratègia empresarial)**

- 1) La selecció del mercat de destinació
- 2) L'establiment d'un màrqueting mix correcte adaptat al client exterior
- 3) El desenvolupament del producte
- 4) La disponibilitat de recursos humans exteriors adequats (intermediaris, personal expatriat, etc.)

#### **En l'àmbit exterior (aspectes vinculats amb l'entorn empresarial)**

- 1) Un entorn local, al país d'origen de la pime que es vol internacionalitzar, dinàmic
- 2) Un mercat d'origen competitiu, fins i tot hostil
- 3) Un mercat nacional amb presència empresarial heterogènia

Tot i aquests intents de fer una llista dels 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 en l'empresa: l'empresa, realment, es redefineix en exposar-se a un nou entorn i aquesta reinvençió requereix una combinació afortunada de creativitat, coneixement i tolerància a la incertesa.

## Resum

En aquest mòdul ens hem centrat en l'estudi de diferents aspectes que tenen a veure amb el paper de les pimes en una economia global com l'actual.

Específicament, en primer lloc hem estudiat la importància que té la pime en perspectiva internacional. El punt de partida inicial ha estat definir el concepte de *pime* i, entre les diferents variants que hi ha, s'ha optat per la que s'utilitza a la UE:

Als països que formen la UE es defineix la pime seguint tres criteris: el nombre de treballadors, la xifra de negoci i la dimensió de l'actiu total. Concretament, es considera que una pime ha de tenir menys de dos-cents cinquanta empleats i, o bé una xifra de facturació inferior als cinquanta milions d'euros, o bé un actiu total inferior als quaranta-tres milions d'euros.

Seguint aquest criteri, hem constatat que la pime és la forma majoritària en què s'organitza l'empresa, amb prop del 90% del total d'empreses. A banda de la importància numèrica, cal destacar que les pimes generen aproximadament un 50% de la producció mundial de béns i serveis i ocupen un 50%-60% del total de treballadors. En un conjunt de cent trenta-dos països, que representen la pràctica totalitat de l'economia mundial, consten 125 milions de pimes, de les quals la majoria, uns 89 milions de pimes, es localitzen en economies emergents (és a dir, que encara no han assolit nivells de renda *per capita* similars a les dels països desenvolupats). Així mateix, es constata que hi ha una relació entre el nivell de prosperitat relativa i la densitat de pimes: de mitjana, com més nivell de renda *per capita*, més densitat de pimes.

Quan es concreta la realitat de les pimes en l'àmbit territorial de la UE es verifica que el 2010 un 99,8% de les empreses europees eren pimes, percentatge que representa aproximadament 21 milions d'empreses. Així mateix, les pimes ocupen un 70% dels treballadors i generen aproximadament un 58% del valor afegit brut. La plantilla de mitjana en una pime de la UE era, el 2010, de 4,2 treballadors, mentre que en una gran empresa era de 1.005,2 treballadors.

Un segon aspecte que hem desenvolupat en el mòdul és com les pimes afronten el desenvolupament internacional. Per analitzar aquesta qüestió hem partit de la noció que la internacionalització es materialitza quan es duen a terme algunes de les sis activitats següents:

- 1) Importació (compra de béns i serveis a l'exterior).
- 2) Exportació (venda de béns i serveis a l'exterior).

- 3) Cooperació tecnològica (creació de coneixement conjunt amb empreses, universitats, centres de recerca, etc., estrangeres).
- 4) Actuació com a subcontractat (fer part d'un procés de producció internacionalitzat).
- 5) Subcontractació (encarregar part d'un procés de producció a una empresa estrangera).
- 6) Inversió directa a l'estranger (presència física en un mercat exterior).

De l'estudi d'aquestes activitats es desprenen les principals dades següents:

- a) Només un 44% de les pimes està internacionalitzada.
- b) Les pimes són relativament poc actives en matèria d'internacionalització quan es deixen de banda les opcions d'importació i exportació (activitats que aproximadament entre un 25% i un 30% de les pimes sí duen a terme).
- c) En un 85% la internacionalització se centra en les economies properes (la mateixa UE).
- d) Quan l'empresa es fa més gran, la probabilitat d'internacionalitzar-se s'incrementa.
- e) Les manufactures i el comerç majorista són preponderants en les operacions d'exportació i importació i en la inversió a l'exterior; transports i comunicacions, en subcontractació; i, finalment, serveis empresarials quan l'opció és la cooperació tecnològica.

Avançant en els continguts del mòdul, plantegem la qüestió de quines són les barreres per a la internacionalització que afronten les pimes. Aquí cal tenir present la distinció entre *barreres internes* (és a dir, vinculades a la mateixa realitat de l'empresa) i *barreres externes* (les que tenen l'origen en factors exògens a la mateixa empresa). Entre les primeres, i quan s'analitzen les dades disponibles, es constata que la principal barrera que les pimes identifiquen és la falta de competitivitat en preus. Una segona barrera detectada és l'alt cost de la internacionalització. Una tercera barrera interna rellevant és la qualitat dels productes. Pel que fa a les barreres externes, les tres principals dificultats per a internacionalitzar-se són la falta de capital, la falta de polítiques públiques de suport a la internacionalització adequades i la falta d'informació.

Probablement, a la realitat, tots dos processos són relativament freqüents, sense que sigui fàcil establir la prevalença de l'un respecte a l'altre: és versemblant considerar que una empresa que ja és relativament innovadora decideix començar a internacionalitzar-se i que l'obertura internacional força a intensificar la innovació. Però també ho és que una pime que, per motius històrics,

té una posició internacional determinada, es veu forçada a migrar cap a un model més basat en la innovació a mesura que la competència internacional s'incrementa.

Igualment complicat és detectar si les empreses internacionalitzades obtenen millors resultats empresarials o si, al contrari, les empreses amb resultats empresarials més bons s'internacionalitzen més. Els treballs acadèmics en aquest aspecte són ambivalents. Tanmateix, sembla que el canal més habitual és de més rendiment empresarial cap a la internacionalització. De manera similar al que abans hem afirmat amb la innovació, un determinat llindar de capacitat empresarial (reflectida en un comportament superior al de la competència) pot ser necessari per a afrontar la internacionalització.

Finalment, el mòdul es tanca amb 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, comencen de manera esporàdica a explorar la internacionalització, sovint mitjançant exportacions esporàdiques dels 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 en 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 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 supervivència o créixer més. 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 de l'origen per a desenvolupar-se en el mercat internacional. A diferència de les anteriors, les empreses nascudes globals 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 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 sinèrgies a escala 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 l'explotació de sinèrgies globals és molt elevada.

Al seu torn, 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 sinèrgies entre productes i mercats.

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



## Activitats

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

1. Suposem que sou el directiu d'una pime que es troba amb dificultats per incrementar les vendes en el mercat nacional perquè una sèrie de competidors estrangers hi han penetrat. Quines reflexions sobre les vies d'internacionalització (tradicional, nascudes globals i redefinides globals) considereu que són aplicables?
2. 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 pimes del vostre país. Quines mesures, i per què, proposaríeu?
3. Busqueu informació sobre els casos esmentats en l'apartat dedicat a les diferents estratègies d'internacionalització (Agrosvilla, Camper, Telemedicine Clinic, Mas d'en Gil, Mango i Custo-Barcelona), i identifiqueu elements d'èxit comuns en les estratègies d'internacionalització respectives.

## Exercicis d'autoavaluació

1. Quins són els criteris que estableixen si una empresa és una pime?
2. És cert que, en l'economia global, una majoria d'empreses són grans empreses?
3. A la Unió Europea les pimes tenen una importància menor que en l'economia mundial en conjunt?
4. Quines són les activitats que materialitzen el concepte d'*internacionalització*?
5. De les activitats anteriors, quines són les que majoritàriament duen a terme les pimes internacionalitzades?
6. Podem establir de manera inequívoca que les empreses amb resultats més bons s'internacionalitzen més?
7. Com caracteritzaríeu les tres vies d'internacionalització presentades en el mòdul?
8. Quines són les motivacions subjacents a les tres vies d'internacionalització desenvolupades en el mòdul?

## Solucionari

### 1. Quins són els criteris que estableixen si una empresa és una pime?

Als països que formen la UE es defineix la pime (petita i mitjana empresa) en funció de tres criteris: el nombre de treballadors, la xifra de negoci i la dimensió de l'actiu total. Concretament, es considera que una pime ha de tenir menys de dos-cents cinquanta empleats i, o bé una xifra de facturació inferior als cinquanta milions d'euros, o bé un actiu total inferior als quaranta-tres milions d'euros.

### 2. És cert que, en l'economia global, una majoria d'empreses són grans empreses?

No. De fet, és la pime la forma majoritària en què s'organitza l'empresa: prop del 90% del total d'empreses prenent aquesta forma. A banda de la importància numèrica de les pimes, cal destacar que generen aproximadament un 50% de la producció mundial de béns i serveis i ocupen un 50%-60% del total de treballadors.

### 3. A la UE les pimes tenen una importància menor que en l'economia mundial en conjunt?

No. El que es verifica és el contrari, ja que en l'àmbit territorial de la UE el 2010 un 99,8% de les empreses europees eren pimes, percentatge que representa aproximadament vint-i-un milions d'empreses. Així mateix, les pimes ocupen un 70% dels treballadors i generen aproximadament un 58% del valor afegit brut. La plantilla de mitjana en una pime de la UE era, el 2010, de 4,2 treballadors, mentre que en una gran empresa era de 1.005,2 treballadors.

### 4. Quines són les activitats que materialitzen el concepte d'internacionalització?

La internacionalització es materialitza quan es duen a terme algunes de les sis activitats següents:

- 1) Importació (compra de béns i serveis a l'exterior).
- 2) Exportació (venda de béns i serveis a l'exterior).
- 3) Cooperació tecnològica (creació de coneixement conjunt amb empreses, universitats, centres de recerca, etc., estrangeres).
- 4) Actuació com a subcontractat (fer part d'un procés de producció internacionalitzat).
- 5) Subcontractació (encarregar part d'un procés de producció a una empresa estrangera).
- 6) Inversió directa a l'estranger (presència física en un mercat exterior).

### 5. De les activitats anteriors, quines són les que majoritàriament duen a terme les pimes internacionalitzades?

Les d'importació i exportació, activitats que aproximadament duen a terme entre un 25%-30%.

### 6. Podem establir de manera inequívoca que les empreses amb resultats més bons s'internacionalitzen més?

Els treballs acadèmics en aquest aspecte són ambivalents. Tanmateix, sembla que el canal més habitual és de més rendiment empresarial cap a la internacionalització. De manera similar al que hem afirmat abans amb la innovació, un llindar determinat de capacitat empresarial (reflectida en un comportament superior al de la competència) pot ser necessari per a afrontar la internacionalització.

### 7. Com caracteritzaríeu les tres vies d'internacionalització presentades en el mòdul?

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 consolidada i, per diferents motivacions, comencem de manera esporàdica a explorar la internacionalització, sovint mitjançant exportacions esporàdiques dels 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 seguidament verificar-se una segona etapa d'internacionalització accelerada.

**8.** Quines són les motivacions subjacents a les tres vies d'internacionalització desenvolupades en el mòdul?

L'empresa que opta per una estratègia d'internacionalització tradicional acostuma a tenir com a objectiu principal garantir la supervivència o créixer més. 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 de l'origen per a desenvolupar-se en el mercat internacional. A diferència de les anteriors, les empreses nascudes globals acostumen a disposar d'un tipus d'avantatge competitiu que és explotable a escala 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 via tradicional.

## Glossari

**globalització** *f* Capacitat que l'activitat econòmica, és a dir la producció, la distribució, l'intercanvi i el consum, té per a actuar a escala mundial i en temps real.

**internacionalització (de la pime)** *f* Realització de sis activitats diferents: 1) La importació (compra de béns i serveis a l'exterior); 2) L'exportació (venda de béns i serveis a l'exterior); 3) La cooperació tecnològica (creació de coneixement conjunt amb empreses, universitats, centres de recerca, etc., estrangeres); 4) Actuar com a subcontractat (dur a terme part d'un procés de producció internacionalitzat); 5) Subcontractar (encarregar part d'un procés de producció a una empresa estrangera); i 6) Inversió directa estrangera (presència física en un mercat exterior).

**internacionalització tradicional (empresa d')** *f* Empresa que s'internacionalitza de manera progressiva. Típicament, parteix d'una situació nacional que es pot considerar consolidada i que comencen a explorar de manera esporàdica la internacionalització dels productes.

**nascuda global (empresa)** *f* Empresa que segueix una estratègia de presència internacional molt ràpida i en mercats simultanis. Habitualment, les exportacions superen 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.

**pime (petita i mitjana empresa)** *f* Als països que formen la UE es defineix la petita i mitjana empresa (pime) en funció de tres criteris: el nombre de treballadors, la xifra de negoci i la dimensió de l'actiu total. Concretament, es considera que una pime ha de tenir menys de dos-cents cinquanta empleats i, o bé una xifra de facturació inferior als cinquanta milions d'euros, o bé un actiu total inferior als quaranta-tres milions d'euros.

**redefinida com a global (empresa)** *f* Empresa que s'internacionalitza combinant una fase d'internacionalització lenta, similar a la que experimenta l'empresa d'internacionalització tradicional, i una segona fase d'internacionalització accelerada. Aquesta ruptura de tendència es deu a un esdeveniment puntual que canvia totalment l'orientació internacional.

## Bibliografia

**Banc Mundial** (2010). Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count? Washington: Banc Mundial.

**Comissió Europea** (2009). Internationalisation of European SMEs. Brussel·les: Comissió Europea.

**Lages, C.** (2005). "European Managers' Perspective on Export Performance Determinants". Journal of Euromarketing (vol. 15, núm. 2, pàg. 75-92).

**Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic** (2004). Promoting Entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation. París: OCDE.

**Suriñanch, J. i altres** (2011). Pimes, innovació i internacionalització: perspectives per a Catalunya. Barcelona: ACCIÓ ("Papers Digitals", 13)

**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).

**Wagner, J.** (2005). Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm Level Data. University of Lüneburg Working ("Paper Series in Economics").

