

LA INTERNACIONALITZACIÓ DE LA PIME

0. Introducció

De les diferents vies d'internacionalització empresarial en aquest document centrem l'atenció exclusivament en l'exportació, el primer pas per a que una empresa comenci a esdevenir global. Es pretén aportar un document marc per a aquelles pimes interessades en iniciar la seva activitat internacional per la via de l'exportació. Per fer-ho, l'informe s'estructura en cinc punts: (1) introducció de conceptes fonamentals del procés d'internacionalització, (2) un recull de dades bàsiques de les empreses exportadores catalanes, (3) quins són els principals problemes amb què es pot trobar una pime a l'hora d'exportar, (4) els costos a considerar lligats a l'inici de les exportacions, (5) principals mecanismes de suport on les empreses poden adreçar-se i, finalment, (6) recomanacions a les empreses que volen exportar.

1. Què s'entén per internacionalització

El procés de globalització de les economies és un fenomen agregat però també particular de les empreses. La internacionalització ha esdevingut pràcticament una condició *sine qua non* per a la supervivència i pel creixement de les empreses.

Entre les interpretacions del procés d'internacionalització de les empreses han estat àmpliament acceptades les que l'identifiquen amb etapes, o "teories de les etapes". La més bàsica és el model d'Uppsala (o model U) (Johanson i Wierdersheim, 1975), que ha tingut derivacions en altres models seqüencials com ara l'I-model.¹ D'acord amb aquests models la seqüència consta de les etapes següents:

- 1) Venda al mercat local: la direcció no està interessada en exportar, així que es destina tota la producció a la venda nacional.
- 2) Exportacions irregulars: la direcció comença a veure amb bons ulls satisfer comandes internacionals, però no demandes de forma recurrent.
- 3) Exportació a través d'agents locals: l'empresa està cada vegada més decidida en exportar, però encara ho fa a través d'agents a l'estranger. L'activitat exportadora es va fent habitual.
- 4) Exportació directa: es realitzen vendes a països propers geogràfica i culturalment i es pot establir una filial de vendes als mercats de destí.
- 5) Aliances estratègiques: s'augmenta la presència als mercats, es poden establir acords comercials amb diferents empreses i països per expandir mercats. Les exportacions guanyen importància dins la xifra de vendes.
- 6) Producció a l'estranger: establiment de producció en altres països per tal d'aprofitar les oportunitats que ofereix cada territori.

En sintonia amb les teories de les etapes, la internacionalització consisteix a una estratègia corporativa de creixement per diversificació geogràfica internacional que

¹ Johanson, J. I Wierdersheim, P. (1975) "The internationalization of the firm. Four Swedish cases" *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.

afecta les diferents activitats de la cadena de valor i l'estructura organitzativa de l'empresa².

L'abast de la internacionalització pot ser realment ampli i cobrir múltiples activitats agrupables en quatre grans blocs: exportació, importació, cooperació internacional i inversió multinacional.

- L'exportació o venda a l'exterior, que es pot fer de manera indirecta o de manera directa. L'exportació per vies indirectes es realitza utilitzant una altra empresa (del país d'origen o del país de destí) com a intermediari perquè faci la distribució del nostre producte a un altre país. Aquesta acostuma a ser la via per on les empreses es comencen a internacionalitzar, ja que tot i implicar una pèrdua de sobirania, permet exportar sense la necessitat de fer créixer massa l'estructura de l'empresa ni de disposar de grans coneixements. També és una manera de crear una cartera de contactes i aliances per una posterior venda directa. L'exportació directa consisteix en vendre, sense la intervenció de tercers intermediaris, els nostres productes a un altre. Permet mantenir el control de les operacions de venda.
- La importació consisteix a comprar inputs a l'estranger. De la mateixa manera que intentem ser competitius a l'estranger, altres empreses també ho fan. Aquest fet pot ser un avantatge si ens permet comprar als proveïdors més barats i/o que ens ofereixen millors condicions.
- La cooperació o venda compartida, és una fórmula que està creixent molt i és la més aconsellada per a les pimes que s'inicien en la internacionalització. Consisteix en compartir la sobirania comercial a través de posar en comú recursos amb l'objectiu que totes les empreses cooperants en surtin beneficiades, reduint la incertesa i els costos de transacció, el major aprofitament de les economies d'escala, i la disponibilitat de recursos complementaris.
- A més de les transaccions de béns i serveis, existeixen fluxos de capitals en forma d'inversions d'estrangers en empreses catalanes i de catalans en empreses estrangeres que permeten disposar d'instal·lacions productives en països amb costos més competitius i/o més propers a mercats de consum interessants.

Algunes empreses es constitueixen amb voluntat exportadora, de manera que en alguns casos es passa directament de la venda al mercat local per fer-ho de forma directa als mercats internacionals.

2. Les empreses exportadores catalanes

En una economia cada vegada més global i una situació econòmica estressada, el nombre d'empreses que es plantegen la possibilitat d'obrir-se a nous mercats per augmentar les vendes a través de la internacionalització és creixent. Aquesta globalització es produeix clarament a Catalunya, que tal com es pot observar a la taula 1, és un territori obert internacionalment en relació al seu PIB.

² VILLARREAL LARRINAGA, O. (2005): "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional", Universidad del País Vasco.

Taula 1. Indicadors d'internacionalització, 2011. (milions d'euros i % del PIB)

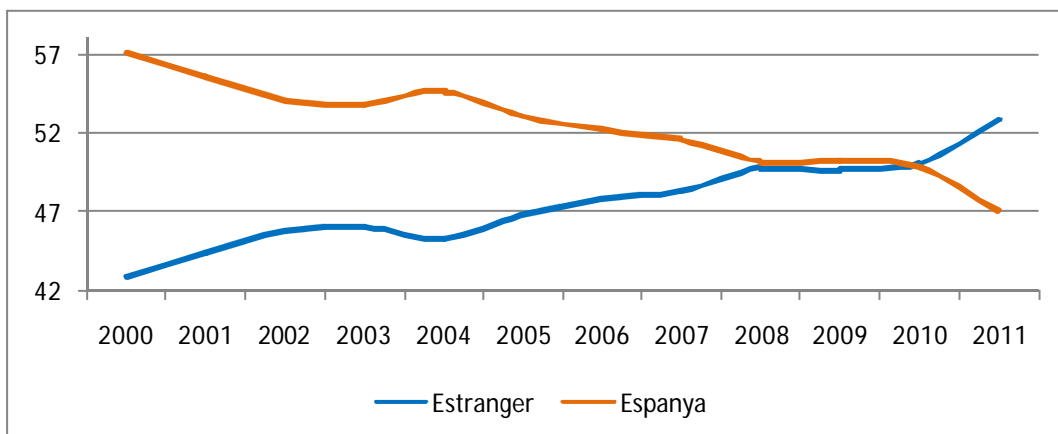
País	Exportacions de béns	% PIB
Bèlgica	342.428	93,0%
Holanda	474.724	78,8%
Àustria	127.845	42,4%
Alemanya	1.057.677	41,1%
Suècia	134.422	34,7%
Dinamarca	81.388	33,9%
Finlàndia	56.615	29,6%
Catalunya	55.185	26,3%
Itàlia	375.850	23,8%
França	428.216	21,4%
Espanya	221.768	20,7%
Regne Unit	340.078	19,6%

Font: Elaboració pròpia a partir de Eurostat i Idescat

Catalunya va exportar al 2011 béns per valor de 55.185 milions d'euros, el que equival al 26,3% del PIB. Els principals mercats de destinació van ser països de la UE, que van absorbir el 65,4% del total exportat. Per països, els més importants van ser:

França	20,1%
Alemanya	9,9%
Itàlia	9,0%
Portugal	6,7%
Regne Unit	4,8%

Aquesta importància de l'estranger és creixent ja que tal com es veu al gràfic 1, el pes de les exportacions a la resta d'Espanya ha anat perdent pes a favor dels països estrangers.

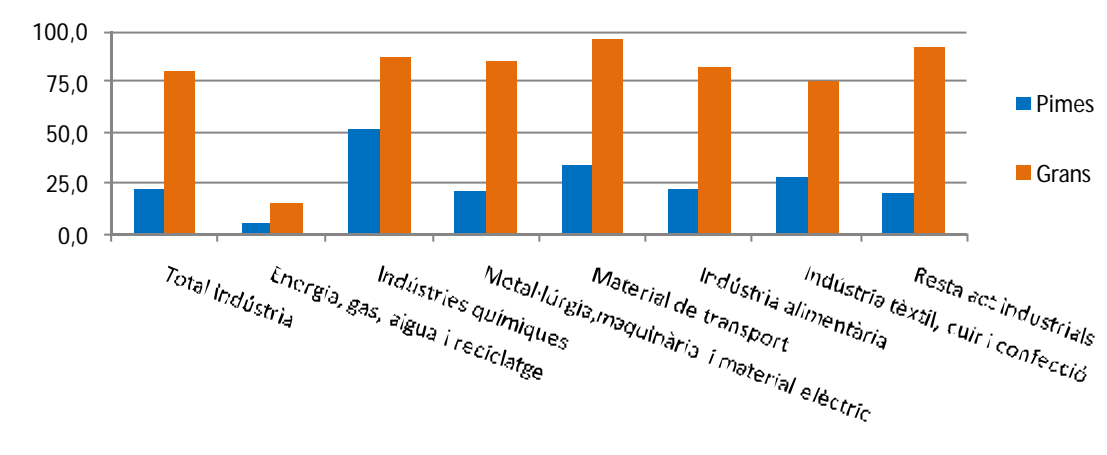
Gràfic 1. Destinació de les exportacions catalanes. Resta d'Espanya i resta del món


Font: Diari Ara 5(07/12)

Tot i aquesta notable activitat exportadora de Catalunya, bona part és deguda a les grans empreses. En efecte, al gràfic 2 es mostra el percentatge d'empreses per sector econòmic i dimensió d'empresa que exporten sobre el total d'empreses de les seves característiques. Com es pot observar les grans empreses són majoritàriament exportadores en tots els sectors considerats excepte en el de l'energia, gas, aigua i reciclatge, i que sectors com el material de transport estan enfocats principalment a la venda internacional ja que pràcticament la totalitat de les empreses es considera exportadora.

En canvi, menys d'una quarta part de les pimes són exportadores en conjunt tot i que en algun sector concret (i de manera excepcional) aquesta proporció arriba a la meitat d'empreses (indústries químiques) (Gràfic 2). Per tant, la majoria de pimes (més de $\frac{3}{4}$ parts) no són exportadores.

Gràfic 2. % d'empreses exportadores amb seu a Catalunya sobre el total d'empreses segons dimensió. 2010



Font: Elaboració pròpia PIMEC

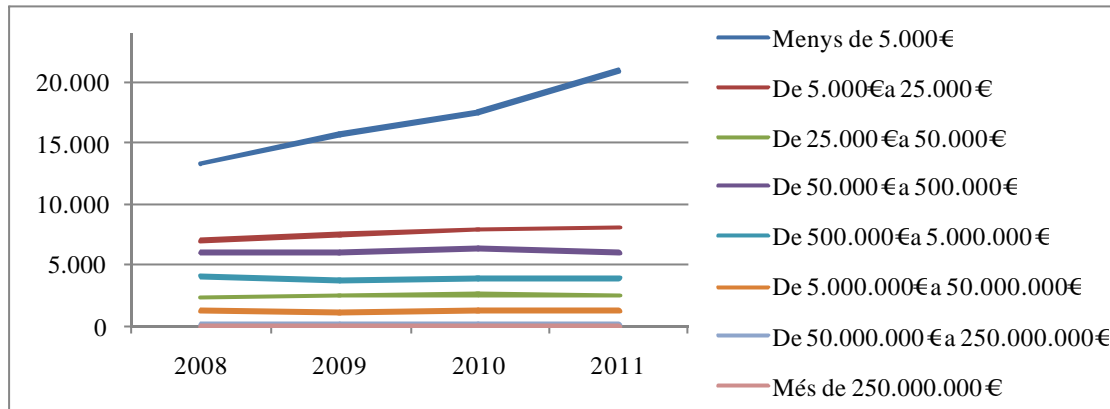
A Catalunya, el nombre d'empreses exportadores anualment és lleugerament inferior a 40.000, i d'aquestes, les que exporten de manera habitual són unes 14.000.³ En realitat, malgrat aquestes xifres, l'activitat exportadora la realitzen majoritàriament grans empreses ja que bona part del total exportat es concentra en les que exporten més de 5 milions d'euros anuals, que tot i representar el 3,2% de les empreses exportadores, suposen el 85,5% de les exportacions al 2011.

El 48,8% de les empreses exportadores ven a l'exterior menys de 5.000€ anuals; dit d'altra manera, la suma de les exportacions de la meitat de les empreses exportadores ven a l'exterior només el 0,05% del total exportat (Gràfics 3 i 4).

També cal posar en relleu que el nombre d'empreses que exporta petites quantitats, normalment pimes, és creixent (gràfic 3), alhora que la importància exportadora de les grans també augmenta (gràfic 4), de manera que aquestes segueixen concentrant gran part de l'activitat exportadora catalana.

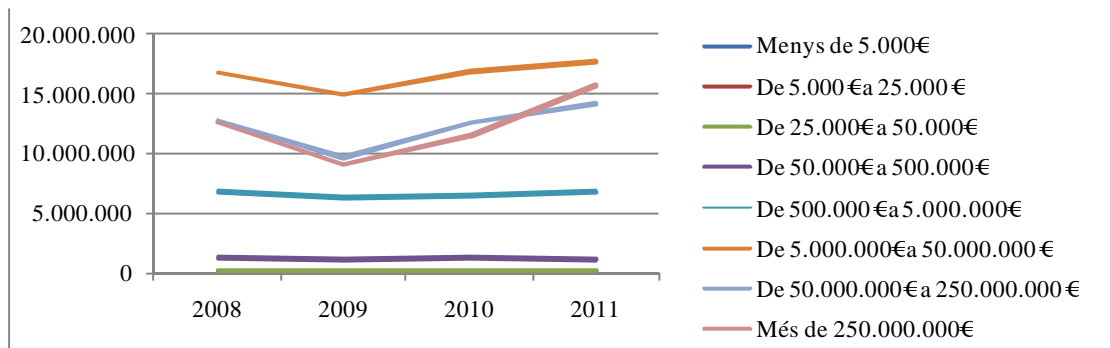
³ Concretament al 2010 hi van haver 38.763 empreses exportadores, de les quals 13.607 es poden considerar exportadores habituals.

Gràfic 3. Nombre d'empreses per volum que exporten anualment



Font: Elaboració pròpia a partir del ICEX

Gràfic 4. Volum d'exportació agregat per volum que exporten anualment (Milers €)



Font: Elaboració pròpia a partir del ICEX

3. Principals problemes de les pimes per exportar

Vendre als mercats internacionals no és fàcil, i aquesta dificultat és especialment rellevant pel cas de les pimes degut a la seva estructura organitzativa i financera. Entre els aspectes que més reticències generen a les pimes a l'hora d'exportar podem destacar:

- la incertesa d'iniciar una activitat desconeguda, nova, en la que no es té experiència directa
- l'escassetat de recursos humans per dedicar-se a una activitat addicional en organitzacions en que el dia a dia és molt absorbent i en que poca gent fa de tot
- el desconeixement de la posició competitiva que ocuparia l'empresa enfront d'empreses que ja venen en altres països
- la incertesa al voltant del finançament i el cobrament de les operacions
- el desconeixement de com dur a terme aquesta activitat i el funcionament dels mercats internacionals
- desconeixement específic de la legislació i normativa aplicable al seu producte en els mercats de destinació

- la importància relativa que tenen els costos fixos necessaris per a la venda internacional en una petita empresa comparat amb la incidència que tenen en una de gran.

Segons un estudi de la Cambra de Comerç de Barcelona⁴, aquests problemes fan que, a l'any 2009, el 57,8% de les micros i el 62,6% de les petites empreses, no exportaven per considerar que no tenien un producte competitiu, el 16,8% i el 14,5% de micros i petites, respectivament, ni tant sols s'ho havia plantejat, i un 9,1% de les microempreses i un 7,5% de les petites afirmaven no exportar per falta de recursos.

En general, entre els principals obstacles que les empreses industrials (sense distinció de dimensió) destacaven al 2010 com a principals impediments a la exportació dels seus productes: el 30,1% el finançament, el 27,2% la competitivitat de la oferta, el 26,9% menciona el desconeixement dels mercats internacionals, el 24,2% destaca la formació dels empleats, el 15,6% l'estratègia internacional, i el 13,0% diu que el principal obstacle és la capacitat productiva.

4. Tipologia de costos per a la pime que vol començar a exportar

L'activitat exportadora té uns costos lligats a les vendes, relativament semblants als que incorrem quan venem al mercat local, però en un mercat nou i diferent. Aquests són els més rellevants:

- Diagnosi del potencial exportador: ens ha de permetre conèixer les possibilitats de l'empresa i establir una planificació de la nostra actuació a curt, mig i llarg termini. La diagnosi ha d'incloure informació sobre la posició competitiva actual i potencial, i les línies d'actuació ordenades i realistes (és a dir, realitzables) per tal de vendre a l'exterior.
- Creació dels suports a l'exportació: per iniciar la venda a l'estranger cal adaptar els nostres instruments de comunicació als mercats exteriors. Aquesta adaptació afecta des d'incloure els idiomes dels països on volem vendre, fins a adaptar-nos a les necessitats i preferències corresponents a països amb cultures comercials i socials diferents a la nostra. Entre els suports habituals hi ha el catàleg de productes i el lloc web.
- Estudi i selecció de mercats: per vendre en qualsevol mercat cal que en coneguem la situació, evolució, perspectives... de manera que caldrà un estudi a nivell sectorial i geogràfic actualitzat. Aquesta informació es pot comprar o obtenir a través d'algun empleat de la nostra empresa però en tot cas necessita temps i recursos.
- Accions de prospecció: tot i que no és necessari visitar fires, i menys encara participar-hi en els moments inicials de l'activitat exportadora, la visita de fires especialitzades ens pot permetre conèixer la situació del nostre sector a nivell de productes, demanda i competència.
- Acció comercial: l'entrada en un mercat implica que la nostra xarxa de clients està per fer. Això suposa que caldran viatges i/o personal destinat als països objectiu per tal d'obtenir nous clients, mantenir els que puguem haver

⁴ "Potencial exportador i perfil de la empresa exportadora de Catalunya" (2010)

aconseguit, negociar futures transaccions, etc... Aquesta activitat implica tant els costos de viatge i dietes, com els estudis previs. Normalment iniciarem la venda de manera indirecta (amb distribuïdors locals) i si es consolida podrem pensar en l'exportació directa.

- Personal intern: l'activitat exportadora exigeix temps, de manera que encara que a primera instància sigui possible una reestructuració interna de la plantilla per tal de dedicar efectius propis a aquesta activitat, a mesura que avancem en el projecte necessitarem personal especialitzat, amb coneixements d'idiomes i amb experiència internacional.
- Tràmits, homologacions i documentació: Cada país i sector pot demanar requisits tècnics, sanitaris, tributaris... que tenim l'obligació de considerar a l'hora de vendre als mercats internacionals. A més, les diferències culturals poden fer que calgui adaptar els nostres productes a les necessitats i demandes dels nous mercats on volem instal·lar-nos.

5. Mecanismes i instruments de suport a les pimes que volen exportar

Són varies les institucions que ofereixen serveis de suport a les empreses que volen exportar. Alguns exemples són la pròpia PIMEC⁵, ACCIÓ⁶ (Generalitat de Catalunya), ICEX⁷ o les Cambres de comerç de Catalunya a través del PAI.

PIMEC ofereix serveis específicament enfocats a la pime per a l'exportació a través del seu equip de professionals sèniors, que actuen com a *export-managers* o *country managers* segons la tipologia de projecte. L'expert fa una anàlisi de l'empresa i el producte, elabora un pla d'internacionalització a mida, informa de les millors eleccions estratègiques entre els mercats potencials, presenta l'empresa a clients, distribuïdors i/o agents potencials. A partir d'aquí fa la cerca, contacte i negociació amb els possibles canals de distribució, dóna suport en la tramitació i sol·licitud d'ajuts. Des de Pimec també es fan trobades informatives de forma periòdica.

En col·laboració amb ACC10, PIMEC duu a terme el programa d'iniciació a l'exportació que incorpora assessoria en internacionalització, serveis d'un tècnic en comerç exterior i assessoria en màrqueting digital. Es tracta d'un programa subvencionat per la Generalitat de Catalunya.

ACCIÓ ofereix assessorament personalitzat, ajuda en els processos de cooperació entre empreses per a la internacionalització, realitza jornades d'internacionalització i disposa d'una xarxa amb més de 30 centres de promoció de negocis i plataformes empresarials a l'estranger, ofereix informació sobre licitacions públiques estrangeres i programes europeus per a la internacionalització, facilita la cooperació internacional entre empreses, promou el talent mitjançant beques per a la internacionalització i disposa d'un registre de professionals en comerç exterior. Els preus dels serveis es troben en funció de la complexitat del projecte i de la durada. ACC10 també organitza missions empresarials.

⁵ <http://web.pimec.org/ca/pimec/arees/internacional>

⁶ <http://www.acc10.cat/ACCI0/cat/internacionalitzacio/>

⁷ <http://www.icex.es>

L'ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) realitza estudis de mercat, assessorament jurídic, dóna informació sobre els Plans país del Govern Espanyol i dades estadístiques de comerç exterior, identificació de socis comercials i suport logístic. Enguany ha posat en marxa un nou programa anomenat ICEX Next que combina assessorament especialitzat i suport econòmic, que va dirigit a pimes que no exportin més del 30% de la seva facturació. Addicionalment l'ICEX dona suport en fires, formació i becaris.

El PAI (Pla d'Acció Internacional) és l'eina amb la qual les cambres de comerç donen assessorament, informació sobre fires i congressos de temàtica internacional, realitzen diagnòs de la situació de l'empresa a nivell internacional, faciliten informació sobre els tràmits necessaris, organitzen missions comercials internacionals i ajuden en la cerca de clients i identificació d'oportunitats comercials.

6. Recomanacions PIMEC

Partint de la situació descrita i de la dificultat intrínseca que afronten les pimes a l'hora de plantejar-se exportar, des de PIMEC considerem oportú que les empreses elaborin una planificació que contempli els principals aspectes de mercat, comercials i financers, assessorar-se degudament i realitzar els canvis organitzatius necessaris per tal d'augmentar les probabilitats d'èxit de l'activitat exportadora.

En síntesi, les recomanacions que efectua PIMEC són:

- a) Planificar el procés d'internacionalització: Exportar no ha de respondre només a una necessitat puntual de l'empresa sinó que ha de respondre a una opció estratègica de llarg termini. Per això cal definir els objectius i realitzar un anàlisi prèvia, a més de destinar el temps suficient a preparar els viatges i les accions internacionals perquè aquestes tinguin majors probabilitats d'èxit. L'empresa ha de decidir si l'activitat exportadora serà permanent o no i tenir identificats els passos a seguir a curt, mig i llarg termini.
- b) Identificar els mercats amb més potencial i els productes més competitius, i adaptar-se als requisits dels mercats estrangers: l'exportació s'ha de dirigir als mercats amb millor situació i centrar-se en aquells productes que poden ser-hi atractius i tenir-hi algun avantatge comparatiu. Cal tenir en compte aspectes culturals, econòmics i les possibles barreres comercials. A l'hora d'analitzar els mercats s'han de tenir en compte les característiques dels clients, els productes existents, els canals de distribució, el nivell competitiu i la situació global del país on volem instal·lar-nos.
- c) Assignar recursos humans i financers al projecte. La inversió en exportar no té rendiments a curt termini sinó que requereix un procés d'aprenentatge intern i d'esforços per aconseguir penetrar en mercats que ens són nous.
- d) Preveure com finançar les exportacions i els possibles riscos, i utilitzar els sistemes de cobrament més adequats: la producció per a l'estranger requerirà un finançament abans de la seva venda i existeixen riscos de no cobrament. Hi ha múltiples formes de cobrament (xec personal, xec bancari, ordre de pagament, remesa simple, remesa documental, crèdit documental, Factoring internacional, Forfaiting internacional i Leasing internacional). En cada cas caldrà veure quins sistemes són més adequats. La carta de crèdit és el sistema de cobrament més segur.

- e) Buscar suport, informació i assessorament especialitzat: si no disposem d'experiència, el millor serà buscar-la fora. Serà bo contactar amb les institucions de suport a l'exportació i aprofitar tots i cada una de les línies de suport que ofereixen per a fer més fàcil l'exportació.
- f) Associar-se amb empreses locals i/o amb experiència en el comerç internacional: disposar de socis locals pot ser beneficiós per a la imatge de l'empresa i per conèixer els requisits i demandes del mercat on ens volem instal·lar. També es pot buscar l'experiència d'empreses que ja exporten o que tenen característiques complementàries amb la nostra empresa.
- g) Col·laborar amb altres empreses que també volen exportar o que ja ho estan fent. Els acords poden consistir en agrupacions (tipus consorci, per exemple) que permetin compartir despeses que són comuns, accedir a ajuts, establir estratègies compartides, que seran més fàcils quan entre elles no competeixin.