



Diputació  
Barcelona

# MANUAL D'AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

Consolidació d'Empreses  
de Recent Creació

indra

© Diputació de Barcelona  
Àrea de Desenvolupament Econòmic Local  
1a Edició: Maig de 2008  
2a Edició: juliol de 2015

**Direcció i coordinació dels materials INDRA:** Servei de Teixit Productiu

**Autor del manual d'autodiagnosi en internacionalització:** Think About Export, SL (REEXPORTA)

## **INDRA**

*Déu del firmament,  
per voluntat seva cauen les pluges refrescants  
que fan la terra fructífera.*

Mitologia hindú.



La Diputació de Barcelona dona suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 97 Centres Locals de Serveis a les Empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 61.000 persones emprenedores i 26.000 empreses.

La Diputació de Barcelona, durant els anys 2006 i 2007 va portar a terme un projecte pilot, el programa INDRA, amb la participació de més de tres-centes empreses, en els quals es va identificar els àmbits en els que calia un major esforç per part dels Centres Locals de Serveis a les Empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació que va generar aquesta col·lecció de guies i manuals:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de *networking* empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

El manual que es desenvolupa a continuació, actualitzat l'any 2015, pretén ser una eina per a l'autodiagnosi empresarial en matèria d'internacionalització. Cada cop es fa més evident que el creixement de les empreses passa necessàriament per l'ampliació dels seus mercats, però aquest és encara un repte pendent per a la majoria de les nostres micro i petites empreses. Tenint en compte que la internacionalització de les empreses és un àmbit d'especial rellevància en la consolidació i creixement de les empreses s'han actualitzat els continguts del manual. Amb aquest manual volem contribuir a reduir reticències i mostrar com, amb una bona preparació, qualsevol empresa pot abordar els mercats exteriors.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

### **Servei de Teixit Productiu**

Gerència de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació

Diputació de Barcelona

Juliol 2015



<b>1. Introducció al procés d'internacionalització.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Objectius del manual d'autodiagnosi.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Qui de l'empresa ha de realitzar l'autodiagnosi.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Guia per realitzar l'autodiagnosi.....</b>	<b>14</b>
<b>5. Qüestionari.....</b>	<b>15</b>
5.1. Informació interna de l'empresa.....	15
5.1. Informació externa de l'empresa.....	18
<b>6. Avaluació.....</b>	<b>20</b>
6.1. Components de la matriu.....	20
6.2. Com interpretar la matriu.....	21
6.3. Exemples de funcionament de la matriu.....	22
<b>7. Diagnosi.....</b>	<b>26</b>
7.1. Recomanacions per millorar la situació de partida de l'empresa.....	26
7.2. Recomanacions per millorar els recursos interns de l'empresa.....	28
7.3. Recomanacions per millorar les característiques del producte i/o servei.....	31
7.4. Recomanacions per millorar la situació de l'empresa en l'entorn.....	33
7.5. Esteu preparats! Recomanacions per iniciar el procés d'internacionalització.....	34
<b>8. Reflexions finals.....</b>	<b>35</b>
<b>Format electrònic.....</b>	<b>37</b>

Es pot completar el qüestionari i reflexionar sobre els resultats i les accions proposades seguint aquesta edició impresa. Però amb aquest motiu s'ha desenvolupat un arxiu excel que permet contestar al qüestionari d'autodiagnosi en internacionalització en format electrònic.





## I. INTRODUCCIÓ AL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ

L'empresa catalana està vivint aquests últims anys una ràpida evolució del seu entorn. El concepte tradicional del mercat en què interacciona una empresa està canviant i, consegüentment, els esquemes clàssics d'actuació empresarial se'n ressenten i necessiten adaptar-se als nous escenaris i a les noves eines d'actuació.

L'àmbit d'actuació de l'empresa s'està ampliant geogràficament, s'està internacionalitzant. Els principals factors que han provocat i que continuen provocant aquest canvi són:

- **Globalització dels mercats**

La internacionalització de l'economia o de les transaccions comercials, la desaparició dels conceptes de mercat nacional i mercat internacional i la recerca d'una aproximació a altres cultures, economies i sistemes llunyans, amb la mateixa naturalitat amb què es fa en el propi mercat domèstic.

- **Sistemes de comunicació**

El vertiginós canvi en el camp de la informació, motivat pel desenvolupament dels nous sistemes de comunicació, permet l'acceleració de la comunicació entre persones i empreses de punts molt distants geogràficament.

- **Noves formes de distribució i venda internacional**

La recerca de nous consumidors i nous mercats, la cadena comercial que fa arribar el producte al consumidor es modifica i es globalitza, buscant el millor servei per al client. Com que la política de marques evoluciona i les estratègies de vendes també, sorgeixen noves oportunitats comercials tant per a les petites i mitjanes empreses, com per a les microempreses.

- **Deslocalització de la producció**

Les empreses d'aquest nou mercat mundial busquen l'optimització de costos mitjançant la cerca de proveïdors o subministradors dels seus productes que ofereixin avantatges competitius i que permetin l'accés de moltes unitats productives al comerç exterior.

- **Disminució de les traves aranzelàries a escala mundial**

Facilitar el creixement del comerç mundial i, per tant, el creixement de la producció; d'aquesta manera, generar nous llocs de treball i atreure divises.

Tots aquests canvis estan produint l'aparició de noves oportunitats de negoci per a empreses que fins ara només havien operat al seu mercat domèstic o que havien sortit tímidament a l'exterior.

Podem definir, doncs, el concepte d'internacionalització, com una estratègia corporativa de creixement i diversificació geogràfica internacional, mitjançant un procés evolutiu i dinàmic que afecta gradualment l'estructura organitzativa de l'empresa i les diferents activitats de la cadena de valor, amb un compromís i una implicació creixent dels recursos i capacitats vers l'entorn internacional.

Podem conèixer ara quins són els avantatges i els inconvenients del procés d'internacionalització:

### Alguns dels avantatges de la internacionalització al pla estratègic

#### **Possibilitat de:**

- Trobar nous mercats per al seu producte o servei i, consegüentment, nous consumidors.
- Localitzar nous proveïdors i subministradors de matèries primeres o de components, o bé per a la fabricació del producte objecte de la comercialització, i en el cas de serveis localitzar nous col·laboradors o Partners d'àmbit internacional.
- Crear nous llocs de treball i/o professionalitzar i capacitar els existents.
- Analitzar mercats estrangers i adquirir noves experiències per aplicar-les al mercat domèstic.
- Allargar el cicle de vida d'un producte o servei que estigui a l'etapa de maduresa al mercat domèstic, però que pot trobar en altres mercats un reinici del seu cicle.
- Trencar l'estacionalitat de les vendes del producte o servei, gràcies a poder oferir-los en nous mercats o països amb temporalitats diferents.
- Trobar nous socis productius o comercials.
- Diversificar riscos comercials.
- Millorar els marges comercials.
- Incrementar l'agilitat operativa de l'empresa motivada pels processos d'adaptació a altres mercats.

D'altra banda, la internacionalització pot aportar una sèrie de millores en el pla operatiu:

#### ***Pel que fa a la producció, la internacionalització dins l'empresa pot comportar:***

- La necessitat d'incrementar la capacitat productiva per tal de satisfer l'increment de demanda.
- Millor aprofitament de les economies d'escala dels productes i serveis.
- Flexibilitat en la producció.

#### ***En l'àmbit comercial, la internacionalització permet:***

- Accés a un mercat més ampli.
- Estabilitat de les vendes (diversificació de mercats).
- Superar barreres proteccionistes (acords preferents entre països, UE, etc.).
- Millora en preus i marges gràcies a economies d'escala.

#### ***En l'àmbit financer, els avantatges es manifesten en:***

- Diversificació de riscos (més clients, més mercats, menys concentració de riscos).
- Accés a noves fórmules de finançament internacional.
- Planificació fiscal internacional.

#### ***Quant als recursos humans:***

- Especialització dels recursos humans en tots els àmbits.
- Eliminació progressiva de les barreres culturals.
- Experiències transportables al mercat nacional.
- Aprenentatge continu.

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### I. Introducció al procés d'internacionalització

Però com en qualsevol procés, no tot són avantatges. La internacionalització pot generar alguns inconvenients, que sempre es poden contrarestar amb una bona planificació i un bon control:

#### Possibles inconvenients de la internacionalització

- La internacionalització no és una estratègia de beneficis a curt termini.
- En la majoria dels casos requereix l'adaptació i modificació dels productes als països de destí, així com la personalització dels serveis als clients potencials dels països estrangers.
- Desenvolupament de nou material promocional.
- Augment dels costos administratius i de personal.
- Augment del risc de canvi de divisa i de demores en els pagaments, en el cas de no assegurar l'operació.
- Gestió financera més específica, així com el coneixement de la normativa específica del país destí.
- Creació d'un pla estratègic continu en el temps.

En definitiva, el procés de globalització de l'economia mundial i la seva evolució ens marquen, en molts casos, un camí de futur per mitjà de la internacionalització, amb molts avantatges clars i alguns inconvenients que tenen solució.

#### Internacionalització i responsabilitat social

Quan les empreses duen a terme un procés d'internacionalització, han de tenir especialment presents els aspectes de responsabilitat social vinculats a les empreses i entitats proveïdores amb qui tenen o tindran relació.

És a dir, l'empresa s'hauria d'assegurar que la cadena de producció compleix les normes que garanteixen una producció ètica de béns i serveis, les normes bàsiques sobre treball infantil, treball forçat, salut i seguretat, llibertat d'associació, discriminació, pràctiques disciplinàries i jornada laboral. També cal considerar el respecte envers el medi ambient per part de les empreses proveïdores, que han d'afavorir, entre d'altres aspectes, l'estalvi i la reutilització de recursos.

De la mateixa forma, una empresa de serveis, ha de tenir clar uns valors, i un codi ètic empresarial d'actuacions amb els seus clients, proveïdors, i col·laboradors, que sens dubte contribuiran en gran mesura a una consolidació més sòlida de la seva internacionalització.

## 2. OBJECTIUS DEL MANUAL D'AUTODIAGNOSI

S'ha d'entendre que la internacionalització és una via per mantenir i incrementar la competitivitat empresarial i que pot estar a l'abast de les micro i petites empreses. Per aquest motiu, necessitem dotar les empreses i les plantilles de totes les eines i avenços que puguin ajudar-los en el camí cap a la internacionalització.

Aquest manual pretén ser una d'aquestes eines de suport. Vol oferir un diagnòstic, definit en un conjunt de preguntes, amb l'objectiu de conèixer les dades, fluxos, idees, comportaments, habilitats i potencial de l'empresa. Esperem que aporti valor i que ajudi especialment a detectar aquelles empreses potencialment exportadores.

La finalitat del present manual és ajudar les empreses a valorar el seu nivell o grau de preparació davant de la internacionalització, mitjançant la diagnosi dels seus punts principals, així com contribuir al suport i detecció de potencials empreses que vulguin fer front a aquest repte.

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### 3. Qui de l'empresa ha de realitzar l'autodiagnosi

#### 3. QUI DE L'EMPRESA HA DE REALITZAR L'AUTODIAGNOSI

El manual d'autodiagnosi s'adreça a empreses que tinguin la inquietud de conèixer, en un primer estadi, si **estan preparades o no** per iniciar la seva expansió en el mercat internacional. Empreses de **qualsevol mida, productives o de serveis**, i de qualsevol **sector d'activitat**, malgrat que s'ha ideat un format indicat especialment per a les micro i petites empreses. Està pensat, perquè l'emplenin els empresaris, les empresàries o les persones que tenen poder de decisió a l'empresa, sobretot persones amb funcions gerencials.

Si la vostra empresa ha fet alguna operació internacional puntual, la vostra competència està operant al mercat internacional, heu detectat oportunitats de negoci en altres països o us trobeu en altres situacions semblants a les descrites, **és el moment de portar a terme aquesta diagnosi** que, sens dubte, pot ajudar-vos a prendre les primeres decisions que poden canviar **l'evolució i el futur de la vostra empresa** a mitjà o llarg termini.

#### 4. GUIA PER REALITZAR L'AUTODIAGNOSI

El procés d'autodiagnosi d'aquest manual s'estructura en tres parts diferenciades, la seqüència de les quals és la següent:

- La **primera part, el qüestionari**, que presenta una sèrie de **preguntes** dirigides a analitzar aspectes de la situació interna i externa de l'empresa com, per exemple, la situació de partida, els recursos humans, financers i comercials, les característiques dels productes i/o serveis i les relacions amb organismes i altres empreses.
- La **segona part, l'avaluació**, que conté els càlculs per determinar el **grau de preparació** de l'empresa davant de la internacionalització, mitjançant una matriu que posicionarà la vostra empresa en quatre àmbits de possible millora.
- La **tercera part, la diagnosi**, que, en funció de la situació de l'empresa, facilita tot un seguit de **suggeriments i recomanacions** per preparar l'empresa per iniciar-se en el seu procés d'internacionalització.



El fet que sigui una autodiagnosi implica un exercici de sinceritat, que les vostres respostes siguin reals, i que tinguin un esperit crític per tal de poder-ne treure el màxim profit possible. Cal també invertir un temps per respondre amb transparència totes les preguntes del qüestionari, pel que us recomanem, **si és possible, que sortiu del lloc de treball habitual** i, fins i tot, de la rutina diària, per tal d'obtenir una concentració major i un millor resultat.

## 5. QÜESTIONARI

Ens centrem en la primera etapa del procés d'autodiagnosi: el qüestionari. Aquest qüestionari té 37 preguntes del tipus cert o fals, que es poden respondre en un temps de 15 a 20 minuts.

Podeu utilitzar aquesta versió impresa del manual d'autodiagnosi per reflexionar sobre les preguntes del qüestionari, però només a través de la **versió electrònica** obtindreu l'avaluació dels resultats, ja que, a partir de les vostres respostes, es visualitza una matriu o gràfic que representa el grau de preparació de la vostra empresa davant del procés d'internacionalització.

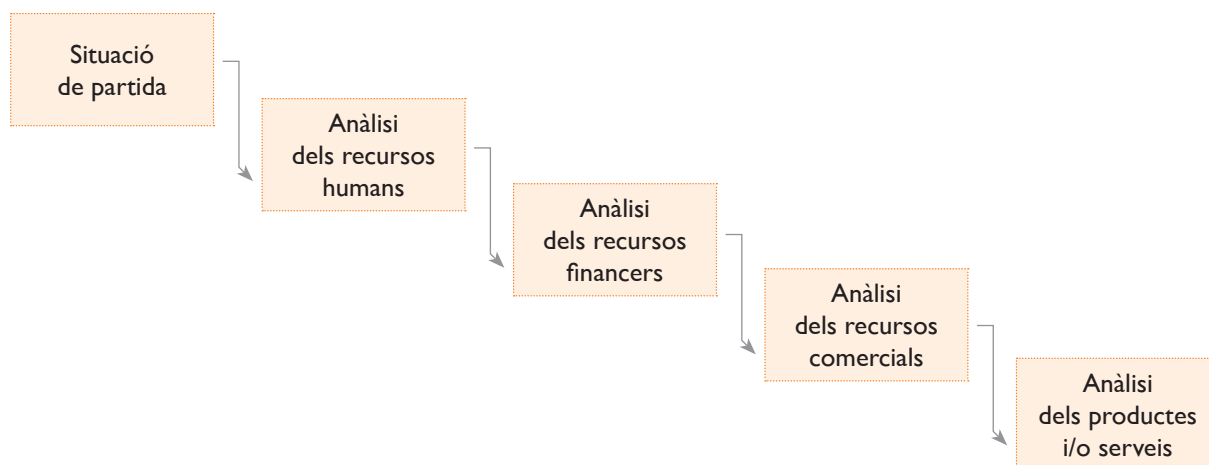
Igualment, a través de la versió impresa, podreu treure profit de les recomanacions incloses a l'apartat de **diagnosi** d'aquest manual. De nou, però, serà el gràfic de la versió electrònica el que us indicarà si heu d'aplicar les **recomanacions** a la vostra empresa en **major o menor grau**.

### 5.1. INFORMACIÓ INTERNA DE L'EMPRESA



Anitzar els recursos interns de l'empresa és un bon exercici de reflexió, que ens permet començar a conèixer el grau de preparació d'aquesta davant del procés d'internacionalització.

A continuació trobareu un seguit de preguntes classificades per aquests recursos on heu de marcar cert o fals. L'esquema que es presenta a continuació mostra els aspectes interns de l'empresa que s'analitzaran:



#### a. Situació de partida davant de la internacionalització

En molts dels casos, la decisió que pot conduir a realitzar aquesta diagnosi no és fruit de la casualitat, sinó de la inquietud suscitada per fets que s'hagin pogut esdevenir a la vostra empresa.

Un dels més habituals és el fet que l'empresa hagi rebut una comanda de l'exterior. Això pot donar peu a preguntar-vos, per què una empresa exterior està interessada en els vostres productes o serveis i quin profit en podeu treure.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Hem realitzat alguna operació directa o indirecta de venda a l'exterior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim més de 3 anys d'experiència al mercat domèstic (el natural de l'empresa), i estem immersos en un procés de consolidació.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim definida una estratègia d'internacionalització a seguir als propers anys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim la capacitat de producció ociosa o sobrant (o en el cas d'un servei, el temps i recursos), per poder atendre comandes dels mercats exteriors sense desatendre el mercat nacional o capacitat de reacció via subcontractació davant d'un possible augment de les vendes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'equip directiu de l'empresa s'implicaria al màxim en el procés d'internacionalització.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destinam un percentatge de la nostra facturació a invertir en recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### b. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa

Moltes teories expliquen que l'actiu principal de l'empresa són les persones. A l'inici i durant el procés d'internacionalització, disposar de personal qualificat i especialitzat adquireix una gran importància que, en molts dels casos, pot determinar-ne el grau d'èxit.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les persones acolliran el fet de la internacionalització com un repte i no com un problema que hagi de generar més feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim un equip directiu (o jo mateix/a) en disposició de dedicar temps al procés d'internacionalització i, amb un convenciment definitiu de la seva aplicació.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem de personal amb coneixements d'idiomes estrangers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem de personal amb coneixements dels procediments i tràmits del comerç internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les persones (o jo mateix/a), tenim disposició per acudir a cursos i seminaris de comerç internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### 5. Qüestionari

#### c. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa

Els projectes que es porten a terme en una empresa requereixen sovint una planificació financera quant a inversió, flux de caixa, endeutament, etc. Per emprendre el procés d'internacionalització, cal disposar d'una base sòlida en tots aquests aspectes.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les finances estan sanejades; l'activitat econòmica de l'empresa té fluxos continus, disposa de flux de caixa, està al corrent de seus pagaments, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podem portar a terme, si fossin necessàries, noves inversions a curt termini amb recursos propis i/o aliens, d'entre 2.000 - 5.000 Euros anuals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim la capacitat de finançar-nos externament (pòlisses de crèdit i préstecs).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portem un control rigorós de l'administració financera i de la gestió de costos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### d. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa

Aspectes com la complexitat del procés de venda del producte i/o servei, l'especialització de la força de vendes o el canal de distribució són variables que cal analitzar i que poden, clarament, variar o modificar els recursos comercials de l'empresa.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Hem desenvolupat estudis de mercat del nostre producte i/o servei en un altre país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La venda del nostre producte i/o servei NO requereix de professionals altament qualificats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visitem algunes de les fires internacionals més importants del nostre sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hem tingut presència, amb exposició dels nostres productes i/o serveis, a les fires més importants del nostre sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treballem amb intermediaris (distribuidors, agents, majoristes, partners, etc.) per vendre el nostre producte o servei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem d'una pàgina web actualitzada, en diversos idiomes, on mostrem el nostre catàleg de productes i/o serveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conèixem i treballem les eines de promoció a Internet, com els cercadors i les xarxes socials.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### e. Característiques dels productes i/o serveis

La determinació que un producte i/o servei sigui classificat com a exportable neix després d'analitzar-lo en profunditat i de veure les possibilitats que té d'adaptar-se als mercats destí que, en molts casos, arriben a influir en gran mesura en la definició de l'estratègia d'exportació.

A la meua empresa:	CERT	FALS
El nostre producte i/o servei disposa d'un avantatge competitiu clar davant dels de la competència internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nostre producte o servei és estacional, en funció de l'època de l'any.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem d'una marca reconeguda al mercat domèstic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim la capacitat de poder adaptar el producte i/o el nostre servei a diferents mercats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Els nostres productes o serveis disposen d'homologacions i/o certificacions reconegudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem d'un producte i/o servei amb un alt grau de novetat al nostre mercat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Els nostres productes NO requereixen un transport especial o voluminós (En el cas d'un servei la pregunta no és aplicable però caldrà que marqueu "Cert").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Els nostres productes NO requereixen un servei postvenda amb ubicació local propera al client (En el cas d'un servei la pregunta no és aplicable però caldrà que marqueu "Cert").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.2. INFORMACIÓ EXTERNA DE L'EMPRESA



Una vegada disposem dels recursos interns de l'empresa, cal estudiar-ne també la implicació amb l'entorn i veure, especialment, el paper que juga aquesta en relació amb els diferents actors, com poden ser els organismes de recolzament a la internacionalització, empreses competidores, possibles col·laboradors e intermediaris, etc.

De la mateixa manera que en l'anàlisi interna, trobareu un seguit de preguntes classificades on heu de marcar cert o fals. Recordeu que, quan més reals siguin les respostes, millor serà el resultat d'aquesta diagnosi.

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

## 5. Qüestionari

**f. Anàlisi de l'entorn**

Conèixer l'entorn ens permet disposar d'informació competitiva i rellevant a fi d'establir una millor estratègia a l'inici i durant el procés d'internacionalització. Disposar de fonts d'informació fiables i actualitzades dels mercats exteriors, mantenir un bon i estret contacte amb organismes i institucions de suport a la internacionalització, així com tenir la possibilitat de col·laborar amb altres empreses són aspectes importants per a una empresa que vulgui internacionalitzar-se.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les empreses del meu sector ja operen en diferents mercats internacionals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Al mercat domèstic (natural) la competència cada vegada és més gran i observem una disminució de les vendes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estem disposats a desenvolupar projectes conjunts amb altres empreses del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fabriquem productes que s'incorporen en els processos de producció d'altres empreses. O tenim serveis que complementen l'oferta d'altres empreses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultem diferents fonts assíduament, que ens permeten mantenir-nos al dia sobre els mercats internacionals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les persones (o jo mateix/a), tenim disposició per acudir a conferències per recollir informació de les tendències dels mercats internacionals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coneixem els diferents programes dels organismes estatals i locals de suport a l'exportació com l'ICEX, ACCIÓ, o les Cambres de Comerç.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. AVALUACIÓ

Ens situem a la segona etapa del procés d'autodiagnosi: *l'avaluació*. A partir de la informació interna i externa recopilada al qüestionari, en aquesta fase concretarem els resultats i determinarem el grau de preparació de l'empresa per a la internacionalització.

La puntuació final del qüestionari es calcula internament, a través d'una operació matemàtica: multipliant el número que resulta de sumar determinades respostes per l'anomenat grau de correcció, que permet traduir el primer valor a una escala de l'1 al 10.

Aquests càlculs esdevindran una *matriu gràfica* que representarà la situació real de l'empresa. A continuació s'explica com interpretar aquesta matriu. És per això que, com comentàvem, és necessari respondre el qüestionari en la seva versió electrònica per tal d'obtenir-ne l'avaluació dels resultats.

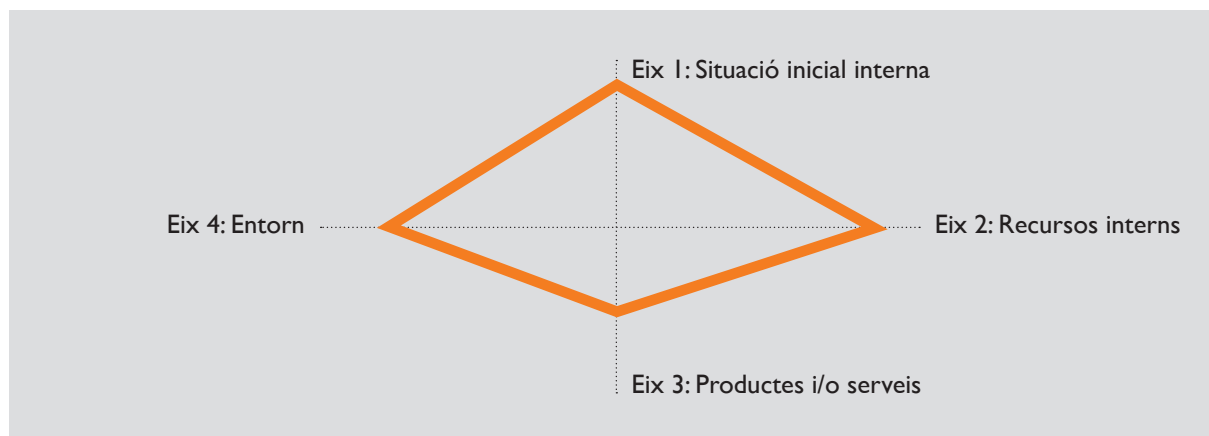
### 6.1. COMPONENTS DE LA MATRIU



El cos de la matriu són els 4 eixos *clau* que una empresa ha de tenir en compte si vol iniciar o expandir el seu procés d'internacionalització:

- L'eix 1, es refereix a la *situació inicial de l'empresa* i a les seves característiques internes per fer front a la internacionalització.
- L'eix 2, en relació als *recursos interns de l'empresa*, com són el seu capital humà, els recursos d'inversió i financers, així com la base dels procediments comercials i de màrqueting.
- L'eix 3, marca el *grau de preparació dels vostres productes i/o serveis*, tant en l'àmbit tècnic com conceptual.
- L'eix 4, marca la *situació de l'empresa envers l'entorn* i la relació amb altres empreses i/o organismes.

La relació entre els eixos i els quadrants queda establerta per un gràfic en forma de diamant, i el punt de connexió entre ambdós per quatre vèrtexs. Aquest gràfic representa la situació de l'empresa i marca els àmbits d'actuació en el futur per tal de preparar i iniciar el procés d'internacionalització.



## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### 6. Avaluació

Aquests eixos estan emmarcats en cinc quadrants. Quatre dels quals, indiquen els àmbits en els que l'empresa ha d'introduir millores, i un d'ells indica que esteu preparats per al procés d'internacionalització de la vostra empresa.

- Quadrant **A**: cal millorar la situació de partida de l'empresa.
- Quadrant **B**: cal millorar els recursos interns de l'empresa.
- Quadrant **C**: cal millorar les característiques dels productes i/o serveis.
- Quadrant **D**: cal millorar la situació de l'empresa en l'entorn.
- Quadrant **E**: Esteu preparats per l'inici o expansió del procés d'internacionalització.

	<p><b>Quadrant A</b></p> <p>Cal millorar la situació de partida de l'empresa</p>	
<p><b>Quadrant D</b></p> <p>Cal millorar la situació de l'empresa amb l'entorn</p>	<p><b>Quadrant E</b></p> <p>Esteu preparats per a la internacionalització</p>	<p><b>Quadrant B</b></p> <p>Cal millorar els recursos interns de l'empresa</p>
	<p>Cal millorar les característiques del producte i/o servei</p> <p><b>Quadrant C</b></p>	

### 6.2. COM INTERPRETAR LA MATRIU



El gràfic en forma de diamant és l'element clau per analitzar les possibilitats reals que té l'empresa de sortir a l'exterior. Aquest gràfic afecta els diferents quadrants en major o menor grau. La distància entre el vèrtex de cada eix i l'origen de la matriu marca l'abast de les millores a fer.

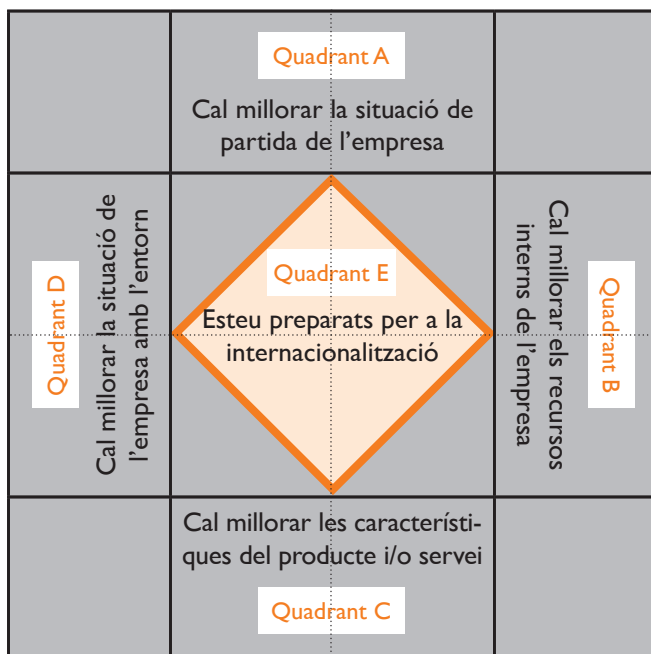
És a dir, com més separat estigui el vèrtex d'un determinat eix de l'origen, més necessari serà que l'empresa tingui en compte les recomanacions i suggeriments del quadrant corresponent. En canvi, com més a prop estigui de l'origen, més preparada estarà l'empresa per iniciar o expandir el seu procés d'internacionalització.

En definitiva, l'empresa ha de reforçar, en major o menor grau, aquells àmbits representats per quadrants que es vegin afectats en el gràfic de diamant. A continuació us mostrem alguns exemples de resultats de matrius que poden contribuir a entendre les diferents opcions.

Una vegada hem identificat la nostra situació empresarial i els àmbits a millorar, passem a la tercera i última part: la diagnosi. En aquesta etapa, s'indiquen tot un seguit de recomanacions per aconseguir estar més preparats pel procés d'internacionalització.

6.3. EXEMPLES DE FUNCIONAMENT DE LA MATRIU

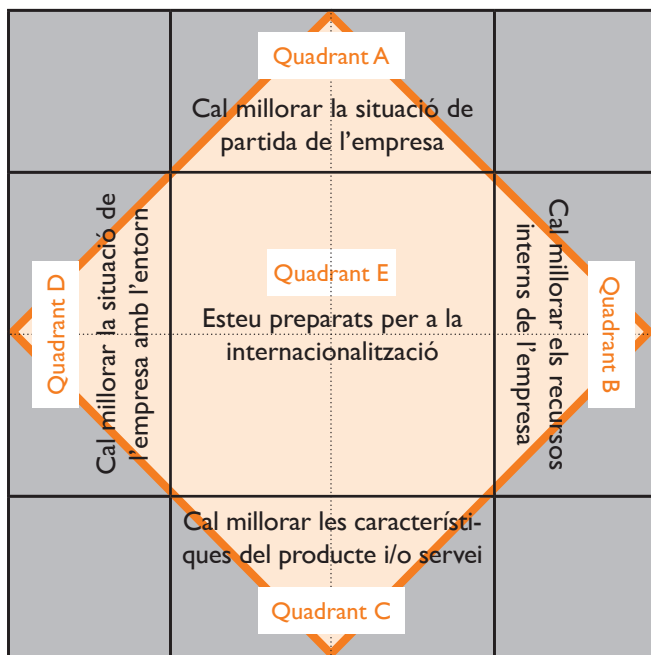
- Situació molt favorable: esteu preparats per iniciar el procés d'internacionalització



El gràfic resultant només afecta al *quadrant E*. Això vol dir que l'empresa està preparada per iniciar el procés d'internacionalització.

A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions per encarar el procés d'internacionalització (apartat 7.5).

- Situació poc favorable: l'empresa no està preparada per iniciar el procés d'internacionalització



El gràfic resultant afecta els *quadrants A, B, C i D*. Això vol dir que l'empresa **NO** està preparada per iniciar el procés d'internacionalització.

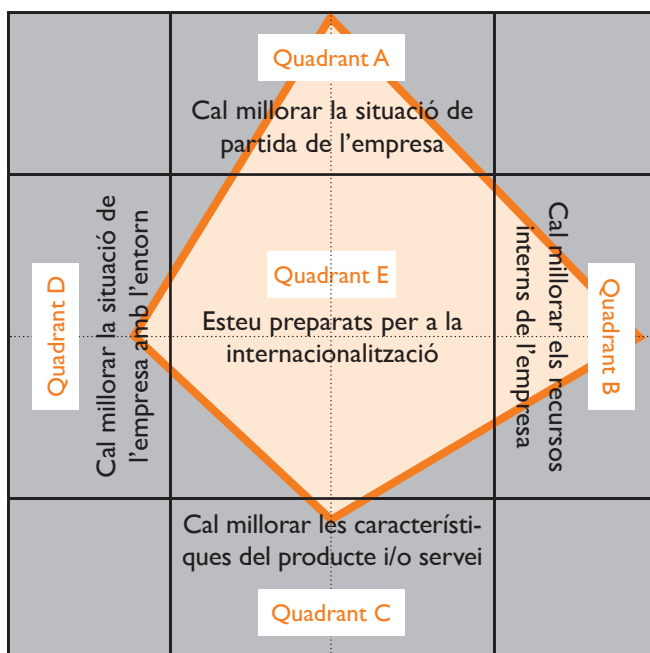
A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar: la situació de partida de l'empresa (apartat 7.1), els recursos interns de l'empresa (apartat 7.2), les característiques del producte i/o servei (apartat 7.3) i la situació de l'empresa en l'entorn (apartat 7.4).

El vèrtex de cada eix està molt separat de l'origen, per tant, l'empresa necessita *millores en profunditat*.

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

## 6. Avaluació

- Situació intermèdia: l'empresa no està preparada per iniciar el procés d'internacionalització



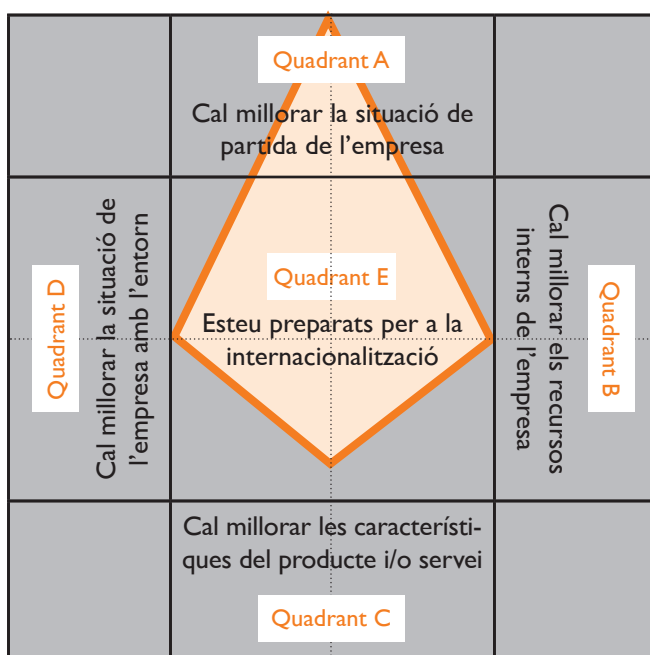
El gràfic resultant afecta els *quadrants A, B, C i D, en diferents proporcions*. Això vol dir que l'empresa **NO** està preparada per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar: la situació de partida de l'empresa (apartat 7.1), els recursos interns de l'empresa (apartat 7.2), les característiques del producte i/o servei (apartat 7.3) i la situació de l'empresa en l'entorn (apartat 7.4).

Els vèrtexs dels eixos que fan referència a la situació de partida i els recursos interns estan molt separats de l'origen. Per tant, l'empresa necessita *millores en profunditat* en relació amb aquests àmbits.

Els vèrtexs dels eixos que fan referència a les característiques del producte i/o servei i a la situació de l'empresa en l'entorn estan més a prop de l'origen. Per tant, l'empresa necessita *millores de menor importància* pel que fa a aquests àmbits.

- Situació intermèdia: cal millorar la situació de partida de l'empresa per iniciar el procés d'internacionalització

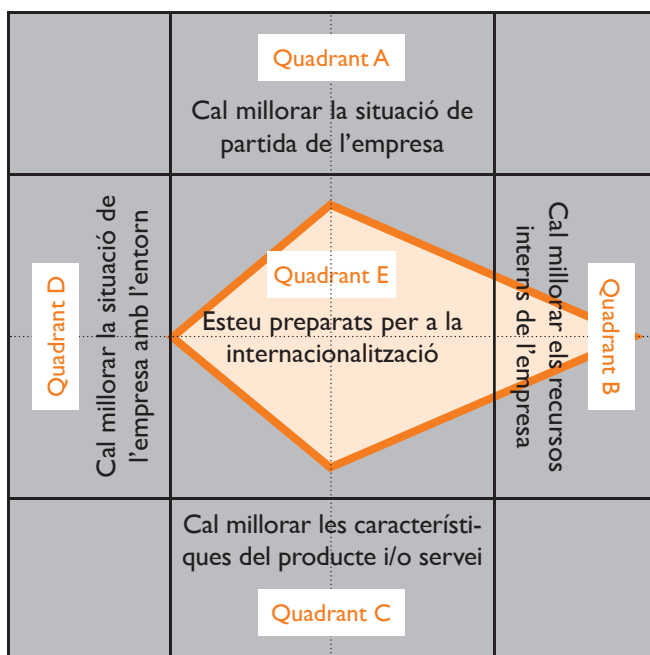


El gràfic resultant afecta el *quadrant A i E*. Això vol dir que l'empresa **ha de reforçar la seva situació de partida** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar: la situació de partida de l'empresa (apartat 7.1). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen i, per tant, l'empresa necessita *millores en profunditat* en aquest àmbit.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

- Situació intermèdia: cal millorar els recursos interns per iniciar el procés d'internacionalització

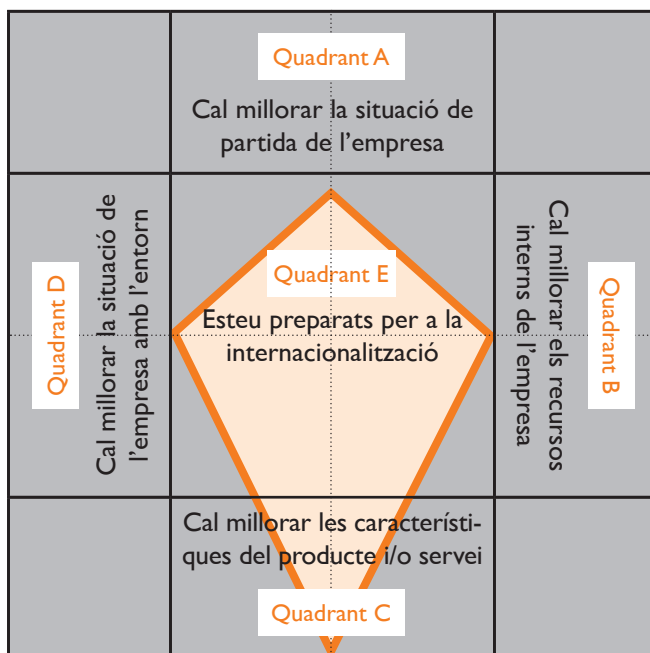


El gràfic resultant afecta els quadrants B i E. Això vol dir que l'empresa *ha de reforçar els recursos interns* per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar els recursos humans, financers i comercials de l'empresa (apartat 7.2). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen. Per tant, l'empresa necessita *millores en profunditat* en aquest àmbit.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

- Situació intermèdia: cal millorar les característiques del producte i/o servei per iniciar el procés d'internacionalització



El gràfic resultant afecta els *quadrants C i E*. Això vol dir que l'empresa *ha de reforçar les característiques del seu producte/servei* per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar les característiques del producte i/o servei de l'empresa (apartat 7.3). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen i, per tant, l'empresa necessita *millores en profunditat*.

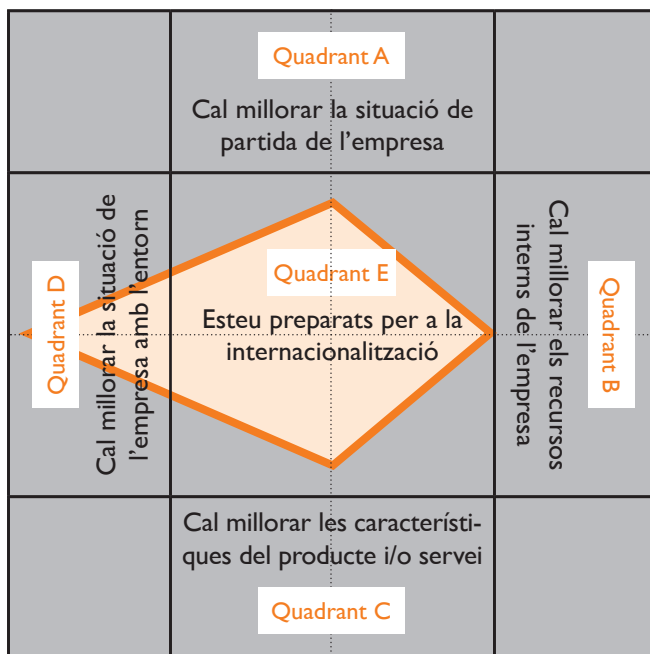
Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).



## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

## 6. Avaluació

- Situació intermèdia: cal millorar la situació de l'empresa en l'entorn per iniciar el procés d'internacionalització



El gràfic resultant afecta els *quadrants D i E*. Això vol dir que l'empresa *ha de reforçar la seva situació en l'entorn* per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar la situació de l'empresa en l'entorn (apartat 7.4). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen i, per tant, l'empresa necessita *millores en profunditat*.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

## 7. DIAGNOSI

Hem arribat a l'última etapa del procés d'autodiagnosi: la diagnosi. Hi trobareu recomanacions relacionades amb els diferents àmbits analitzats: la situació inicial de l'empresa, els recursos interns, les característiques del producte i/o servei i la situació de l'empresa en l'entorn.

### 7.1. RECOMANACIONS PER MILLORAR LA SITUACIÓ DE PARTIDA DE L'EMPRESA (QUADRANT A)



És indiscutible el fet que la internacionalització marca un punt estratègic per a les empreses. Però aquesta sortida a l'exterior implica que les empreses hagin de competir en un món més globalitzat i que, per tant, hagin de ser encara més competitives.

Aquesta diagnosi es pot interpretar de diferents formes, en funció de la tipologia d'empresa, i de l'estadi actual de la mateixa. A continuació us exposem exemples de diferents tipologies d'empreses que impliquen punts de partida diferents:

En el cas de les empreses productives que fabriquen béns de consum o béns pel món de la subcontractació, és habitual que no comencin a tenir inquietuds per arribar a mercats exteriors, fins que no han tingut alguna experiència puntual d'una venda a l'exterior, o millor dit, alguna empresa estrangera els hi ha comprat.

També es pot donar el cas d'empreses de serveis, que investigant mercats, descobreixen que el seus serveis poden aportar un valor competitiu i diferenciador en altres països, en especial als mercats emergents.

En aquests casos, que l'empresa disposi d'una experiència prèvia al mercat domèstic (o aquell de l'àmbit local / natural de l'empresa), pot ajudar a enfocar millor la seva estratègia als mercats exteriors, malgrat que actualment, amb la globalització, ens trobem cada vegada més empreses que ja neixen amb aquesta vocació exportadora, i des del primer dia el seu mercat és global, com per exemple les empreses de base tecnològica o del món d'Internet.

En qualsevol cas, cal que valoreu els següents punts clau:

- La decisió d'internacionalitzar-se implica disposar d'una motivació clara i una voluntat ferma per fer-ho. La decisió, que en molts casos modifica la pròpia cultura de l'empresa, n'ha d'involucrar al màxim l'equip directiu.
- Aquestes motivacions han de ser fruit d'una reflexió estratègica i no l'única opció de supervivència per a l'empresa.
- Cal disposar d'unes finances sanejades, i poder destinar un mínim d'inversió per poder consolidar la Internacionalització.
- Cal tenir capacitat de producció ociosa o sobrant (o en el cas d'un servei, el temps i recursos), per poder atendre comandes dels mercats exteriors sense desatendre el mercat nacional.

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### 7. Diagnosi

- En la majoria dels casos, la internacionalització no és a curt termini, sinó un procés on els resultats s'aconsegueixen a mig termini, i per tant, cal tenir constància i perseverança.
- Heu de transformar aquesta reflexió estratègica, a un pla que marqui les accions futures de l'empresa en el seu conjunt.
- En molts dels casos, per aconseguir ser competitiu als mercats internacionals, cal que l'empresa inverteixi en recerca, desenvolupament i innovació (R+D+i).

La metodologia més utilitzada per valorar la situació d'una empresa, és analitzar en profunditat els seus punts forts i febles, així com els recursos necessaris per poder introduir-se als mercats internacionals.

En aquest sentit, una de les tècniques més profitoses per identificar aquests factors és l'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) que es fonamenta en la identificació, d'una banda, de les debilitats i les fortaleses que posseeix la pròpia empresa i, de l'altra, de les amenaces i les oportunitats que pot plantejar l'entorn.

A continuació us mostrem un exemple genèric d'una matriu DAFO a l'empresa internacional:

#### - Exemple de matriu DAFO a l'empresa internacional

		DEBILITATS	AMENACES		
L'EMPRESA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada centralització de l'empresa en la figura del gerent.</li> <li>- Falta de personal amb coneixements d'idiomes i de gestió del comerç internacional.</li> <li>- Producció tradicional poc tecnificada (en cas d'empreses productives).</li> <li>- Falta d'experiència exportadora.</li> <li>- Servei intangible difícil de vendre sense un col·laborador local (en cas d'empreses de serveis).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nous competidors internacionals.</li> <li>- Alta tecnificació del competidor.</li> <li>- Productors o prestadors de serveis locals agressius.</li> <li>- Fluctuació dels preus de les matèries primeres (en cas d'empreses productives).</li> <li>- Possibles productes substitutius.</li> <li>- Dificultat de protegir el coneixement i la metodologia del servei.</li> </ul>	L'ENTORN	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera de clients creixent.</li> <li>- Marca reconeguda al mercat domèstic.</li> <li>- Estabilitat de la plantilla.</li> <li>- Disposició de recursos financers.</li> <li>- Líder del mercat nacional.</li> <li>- Producte adaptable als mercats de destí.</li> <li>- Producte o servei amb homologacions i certificacions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercat amb un índex baix de competidors.</li> <li>- Demanda creixent per temporada o moda.</li> <li>- Diversificació de la producció i economies d'escala.</li> <li>- Mitigar l'efecte de l'estacionalitat del producte i prolongar-ne el cicle de vida.</li> <li>- Servei valorat a països emergents.</li> <li>- Economia d'escala gràcies a Internet.</li> </ul>		
		FORTALESES	OPORTUNITATS		

En el cas d'empreses de nova creació o Start Ups, existeixen altres metodologies complementàries com el desenvolupament d'un model CANVAS, sempre orientat cap a la internacionalització, com a model molt utilitzat en aquests tipus d'empreses.

Trobareu diversos exemples del model CANVAS a la Web dels creadors d'aquesta metodologia: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com), on podeu descarregar gratuïtament un document pdf amb explicacions i exemples d'aplicació a empreses.

## 7.2. RECOMANACIONS PER MILLORAR ELS RECURSOS INTERNS DE L'EMPRESA (QUADRANT B)



D'acord amb les respostes, la vostra empresa ha de millorar els seus recursos interns per poder iniciar el procés d'internacionalització. A continuació us oferim un conjunt de recomanacions centrades en:

- a. Recursos humans
- b. Recursos financers
- c. Recursos comercials

### a. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa

Com a qualsevol altre projecte que s'inicia dins d'una empresa, l'equip de persones que se n'encarreguen és un dels pilars principals, si no és el més important. En primer lloc, el convenciment que la internacionalització ha de ser un projecte prioritari i real a l'empresa, ha de néixer de l'equip directiu, sense excepcions.

La direcció de l'empresa, ha de ser conscient que la internacionalització és un procés on els resultats no s'aconsegueixen a curt termini i, pel que es requereix destinar recursos, no només econòmics, sinó també en temps de dedicació, per poder consolidar resultats.

Heu d'intentar que la resta de persones implicades no vegin la internacionalització com un problema que generarà més feina, sinó com un repte que ha de beneficiar a tothom en un futur. Fomentar aquesta cultura del canvi sempre és bo en les empreses que volen iniciar aquest procés.

Disposar de personal que domini idiomes estrangers, en especial l'anglès, i que conegui o tingui experiència en l'operativa del comerç internacional serà un fet que marcarà l'èxit internacional, a l'igual que l'actitud de les persones implicades en el procés, caldrà que aquestes demostrin una clara voluntat d'aprenentatge i estar disposades a adaptar-se.

Un dels punts que pot ajudar en gran mesura que l'empresa i els seus integrants estiguin més preparats per a la internacionalització, és el fet d'assistir a cursos, seminaris i conferències de comerç internacional, que organitzen diverses entitats, com les àrees de promoció econòmica dels ajuntaments, o els organismes de recolzament a l'exportació com, ACCIÓ, les Cambres de Comerç, o l'ICEX. Us recomanem accedir a les seves pàgines webs per trobar aquest tipus d'informació.

També existeix la possibilitat de contractar assessors externs, que poden aportar aquests coneixements i experiència dels mercats internacionals als inicis del procés, o mentre el personal propi de

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### 7. Diagnosi

l'empresa es forma en aquest àmbit. Aquests professionals els podem trobar contactant directament, o també utilitzant les bases de dades dels organismes i institucions abans mencionats, dins dels seus programes de recolzament a l'empresa.

#### **b. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa.**

La internacionalització requereix inversió. Disposar d'una empresa sanejada i que pugui portar a terme inversions sostingudes és, segurament, un altre punt bàsic per iniciar l'activitat.

Probablement l'empresa haurà de realitzar petites inversions a curt termini, com per exemple:

- Visites a fires internacionals
- Viatges comercials
- Elaboració de catàlegs
- Pàgina Web en idiomes
- En el cas de productes, adaptació i etiquetatge als mercats destí
- Estudis de mercat

D'altra banda, aquesta sortida a l'exterior d'una empresa influeix en la seva operativa i capacitat financera, sobretot davant de la necessitat de finançament pel desfasament que es produeix entre el moment de rebre la comanda i el cobrament de la mercaderia, que implicarà portar un control rigorós de l'administració financera i de la gestió de costos.

Aquest desfasament es pot superar de diverses maneres, tot i que les més comunes són els préstecs o les pòlisses de crèdit. Però la internacionalització obre les portes a noves formes de finançament més especialitzades que s'aplicaran en funció de la situació i risc de cada moment: anticipació de documents, crèdit documentari, facturatge, forfetatge, etc. Haurem de tenir cura que el departament financer conegui aquestes noves eines de finançament específiques per a les exportacions.

A continuació us oferim una taula amb les fórmules de finançament internacional més comunes a curt termini.

	DEFINICIÓ
<b>Pòlissa de crèdit</b>	L'entitat financera ens ofereix fons fins a un límit determinat, a retornar en un termini fixat, pagant els interessos de la part utilitzada.
<b>Facturatge</b>	L'empresa pot cedir els rebuts a cobrar de clients (factures, lletres, etc.) a una companyia que en gestionarà el cobrament, o bé pot avançar una part dels rebuts cedits, pagant per la gestió.
<b>Confirmació</b>	L'entitat financera gestiona els pagaments de l'empresa i ofereix als nostres proveïdors la possibilitat de cobrar les factures abans del seu venciment, pagant pel servei.
<b>Forfetatge</b>	Instrument pel qual el creditor ven un crèdit garantit a una entitat financera per un preu inferior al nominal, cobra l'import de la venda i queda alliberat del risc d'impagament.
<b>Crèdit documentari</b>	És un document emès per un banc del país del comprador, que garanteix al banc del venedor, que si aquest últim compleix amb les condicions del contracte, té garantia de pagament de l'operació.

### c. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa.

L'inici del procés d'internacionalització demana que l'empresa estigui cercant contínuament nous mercats. La selecció i posterior investigació de mercats és una de les eines amb què l'empresa haurà d'acostumar-se a treballar, ja que pot aportar molts avantatges com, per exemple:

- Disposar d'informació fiable per a la selecció de mercats destí.
- Disposar d'informació per poder adaptar els productes i/o serveis a les característiques del potencial client d'altres països.
- Conèixer en detall l'accessibilitat de la penetració dels productes i/o serveis (homologacions, certificacions, traves aranzelàries, taxes, etc.), així com poder planificar amb antelació els possibles problemes que puguin sorgir.
- Disposar d'informació competitiva sobre preus i mercats dels agents que actuen al nostre sector en els països destí.
- Poder establir un pla estratègic d'exportació amb més garanties d'èxit.

Segons les característiques del producte o servei, i del canal de distribució en altres països, és una pràctica habitual treballar amb professionals o empreses del país destí que ens ajudaran en la venda. A continuació adjuntem una taula amb els intermediaris més freqüents en l'àmbit del comerç internacional:

<b>Agent comercial</b>	Figura comercial que ven en nom de l'empresa, sense estar en plantilla. Sol ser comissionista.
<b>Majorista / Distribuïdor</b>	Societat mercantil que actua com a intermediari entre l'empresa exportadora i el client, i acostuma a participar en els processos d'importació i distribució. Normalment la remuneració és sobre el marge comercial.
<b>Importador</b>	Societat mercantil que introdueix el producte al país, encarregant-se dels tràmits d'importació. És habitual la remuneració en funció del servei realitzat.

En alguns casos, aquests intermediaris han de tenir una formació específica al voltant del nostre producte i/o servei, no tan sols per a la venda, sinó també per poder oferir un servei postvenda o garantia. Si a més, la venda del seu producte i/o servei requereix de professionals altament qualificats, haureu de tenir molta cura en aquest punt.

És en aquest sentit que el servei post venda és considera un altre dels punts clau en el procés d'internacionalització i que cal preveure i definir com es portarà a terme:

- Aquest servei el poden oferir els propis distribuïdors o agents, o en cas de serveis el nostre soci o *partner*. En aquests casos caldrà preveure la necessitat de formació i/o especialització, si s'escau, del personal que hagi de portar a terme aquesta tasca.

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

### 7. Diagnosi

- En el cas que l'empresa utilitzi el seu propi personal pel servei post venda, que es desplacin als països de destí, com pot ser per exemple, per a la instal·lació d'una maquinària, o la implementació d'un servei. En aquests casos caldrà tenir en compte la disponibilitat del personal per viatjar, així com els costos de desplaçaments, dietes, i la normativa específica de cada país en quant a visats.

Un altre punt clau en el procés d'internacionalització és la visita a les fires més importants del nostre sector pot ajudar en gran mesura a entendre, investigar i analitzar aspectes que contribuiran al nostre procés d'internacionalització, com: tendències del sector, nombre i qualitat dels competidors, informació del potencial client, etc.

D'altra banda, el fet de conèixer la planificació i l'operativa, i de tenir presència amb l'exposició dels productes o serveis propis a les fires locals o nacionals, confereix un saber fer important envers la futura assistència a fires internacionals.

Cal no oblidar que tant la visita, i en especial l'exposició a fires internacionals, tenen un cost que haurem de tenir en compte dins el pla d'internacionalització de l'empresa.

Actualment, gràcies a les eines que Internet ofereix al món de l'empresa, podem disposar d'informació de mercats d'una forma fiable i actualitzada. Amb una metodologia clara de recerca comercial a Internet, es pot organitzar pràcticament tota la informació per desenvolupar una selecció de mercats, abans de viatjar al país.

Podeu trobar algunes fonts d'informació de mercats exteriors a Internet, a les recomanacions del quadrant D.

A nivell comercial també és important que planifiquem molt bé la web de l'empresa com la vostra finestra a l'exterior, pensant en el potencial client d'altres països, parlant els seu idioma i adaptant-nos a les seves característiques.

I recomanem no oblidar les accions de marketing digital, en especial a empreses de nova creació o Start Ups, que es poden fer extensives a nivell internacional a través de l'ús dels cercadors, les xarxes socials, o els e-marketplaces, per aconseguir objectius comercials a un cost comparativament molt més baix.

### 7.3. RECOMANACIONS PER MILLORAR LES CARACTERÍSTIQUES DEL PRODUCTE I/O SERVEI (QUADRANT C)



L'orientació d'un producte o servei cap a la internacionalització ha de complir una sèrie de característiques, com la capacitat de poder modificar-se i adaptar-se als diferents mercats.

En aquest sentit, us recomanem que desenvolueu estudis de mercat des d'una doble perspectiva: a partir de les característiques tècniques del producte o servei, i a partir de les característiques del vostre potencial client als mercats exteriors, i les seves necessitats concretes.

Disposar d'una bona imatge de marca és un punt a favor per a la internacionalització. L'experiència diu que les empreses amb una marca coneguda al seu mercat domèstic o natural, i amb productes i serveis amb un alt grau de novetat, acostumen a assolir millor el procés d'entrada als mercats exteriors.

Si el vostre producte o servei és estacional, la internacionalització pot jugar un paper important per mitigar aquesta característica. Un exemple el tenim en els productes o serveis típics d'estiu, que degut a les diferències d'estacions de l'any dels hemisferis, es venen a països llatinoamericans quan al nostre mercat natural ja és hivern.

Aquest fet, juntament amb la possibilitat d'allargar-ne el cicle de vida, pot millorar substancialment les economies d'escala. Un exemple el tenim quan un producte o servei determinat queda obsolet al mercat natural, però encara és actual, i el podem seguir venent als mercats emergents, pel que podem allargar el seu cicle de vida gràcies a la internacionalització.

La comercialització dels productes en altres països, en ocasions, pot dependre del fet que aquest disposi d'homologacions i/o certificacions de qualitat, com un dels altres factors clau per fer exportable un producte. També cal tenir en compte, que en determinats casos, poden ser requisits exigibles, que caldrà contemplar a l'hora d'adaptar el producte, segons el mercat de destí.

Cal no oblidar, que en funció de les característiques del producte (per exemple, productes voluminosos, mercaderies perilloses, o aliments peribles), el transport i la logística jugarà un paper important en el càlcul de costos.

Tant per productes com per serveis, hem de tenir present com treballarem el servei post venda, que si demana tenir presència física al mercat destí, pot comportar tota una sèrie de costos afegits.

En el cas dels serveis, hem d'intentar trobar fórmules per tangibilitzar-los, en ocasions mitjançant franquícies, o paquets de serveis amb documents lliurables, amb l'objectiu principal de trencar la desconfiança i demostrar una clara diferenciació.

Per poder abordar amb garanties les vendes a l'exterior, cal disposar d'una capacitat de producció ociosa o sobrant per assolir noves comandes de clients internacionals. A l'igual passa amb els serveis, que requerirà que disposeu de temps i recursos humans suficients per abordar la internacionalització.

També pot ser interessant subcontractar personal i/o empreses externes de forma puntual per poder fer front a una demanda sobtada.

Cal recordar, que aquest fet no ha de comportar necessàriament desatendre el mercat nacional.

Amb l'objectiu principal d'esdevenir més competitius als mercats internacionals, cal identificar clarament quins són els avantatges del nostre producte o servei respecte a la competència, i tenir molt clar quina és la nostra proposta de valor, i orientar-nos cap a un públic objectiu o targete diferenciat per poder destacar.



#### 7.4. RECOMANACIONS PER MILLORAR LA SITUACIÓ DE L'EMPRESA EN L'ENTORN (QUADRANT D)



Conèixer el nou entorn al qual s'enfronta l'empresa pot establir una sèrie d'avantatges competitius que es reflectirà tant en el pla, com en el correcte funcionament del procés d'internacionalització.

Analitzar i fer un seguiment dels nostres competidors locals ens pot donar informació dels països que són destí de les seves exportacions, i pot ser també un punt de partida del procés de selecció de mercats exteriors.

Conèixer fonts que ens aportin informacions de potencials mercats exteriors us pot permetre prendre decisions empresarials més encertades. L'ús d'internet és un dels mitjans més efectius per accedir a les fonts, sense perdre de vista els criteris de fiabilitat i actualització de la informació.

Algunes de les fonts més utilitzades són les pròpies webs dels organismes oficials, com la informació de països The WorldFactBook de la CIA ([cia.gov](http://cia.gov)), la base de dades de les Nacions Unides d'estadístiques d'importació i exportació ([comtrade.un.org](http://comtrade.un.org)), el Market Acces Database de la UE ([madb.europa.eu](http://madb.europa.eu)), informació de països del Banc Mundial ([doingbusiness.org](http://doingbusiness.org)), o empreses d'estudis de mercats d'exportació, com [datamonitor.com](http://datamonitor.com) o [Expoort.com](http://Expoort.com).

Un altre punt estratègic és, per a cert tipus d'empreses, la subcontractació. La internacionalització permet accedir a més empreses subcontractistes que necessitin la vostra empresa perquè s'encarregui de portar a terme una part del seu procés productiu, tant en productes com en serveis. En aquest sentit, una bona font d'informació és la base de dades d'oportunitats comercials de la Enterprise Europe Network ([een.ec.europa.eu](http://een.ec.europa.eu)), o les borses de subcontractació [subcont.com](http://subcont.com), o [subconcat.net](http://subconcat.net).

La cooperació empresarial, és a dir, establir sinergies i/o acords amb altres empreses, pot funcionar com a arma estratègica per assolir nous mercats per qualsevol tipus d'empresa, i en especial per les empreses de serveis o de nova creació. Eines a internet com [LinkedIn.com](http://LinkedIn.com), també poden ajudar en gran mesura a trobar els col·laboradors més adients per països.

Per últim, conèixer i contactar amb els organismes de suport a la internacionalització és un camí per aconseguir programes d'ajuts i incentius per a la vostra empresa, així com altres recursos formatius i informatius de comerç internacional. A continuació us oferim les pàgines web dels principals organismes catalans i estatals de suport a la internacionalització:

- ACCIÓ. Agència per a la competitivitat de l'empresa: [accio.gencat.cat](http://accio.gencat.cat)
- Cambres de Comerç arreu de Catalunya: [cambrescat.es](http://cambrescat.es)
- Institut de Comerç Exterior d'Espanya (ICEX): [icex.es](http://icex.es)

### 7.5. ESTEU PREPARATS! RECOMANACIONS PER INICIAR EL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ



D'acord amb les respostes, la vostra empresa ja té una base suficient per iniciar el procés d'internacionalització. Tot i així, a continuació us oferim un conjunt de recomanacions per quan hagueu d'iniciar o impulsar el vostre procés d'internacionalització.

Heu de tenir molt clares les raons que us impulsen a exportar i fixar-vos des d'un primer moment els objectius: per això heu de planificar amb molta cura la missió, la visió i els objectius que realment voleu aconseguir a mig o llarg termini.

És indispensable planificar i desenvolupar estratègies: us recomanem el desenvolupament d'un pla d'internacionalització, ja que limita la incertesa i el risc mitjançant la fixació d'objectius, la formulació de plans d'acció, i el control dels resultats.

Heu de ser conscients que la internacionalització constitueix una inversió a mig/llarg termini. Per a que el projecte d'internacionalització tingui èxit s'ha de tenir perseverança en tot el procés.

Heu de buscar estratègies que potenciïn el valor afegit dels productes i/o serveis, creant una estratègia de diferenciació. Això es pot assolir amb un bon equilibri dels preus, les marques comercials, un embalatge sòlid, un destacat servei al client, i altres característiques que defineixen la qualitat d'un producte o servei.

Cal triar amb cura els nous mercats: s'han d'estudiar els mercats que tinguem o puguem tenir majors avantatges competitius.

Heu de conèixer als professionals o empreses que us poden ajudar a vendre als mercats objectius; un importador, un intermediari decisiu, un prescriptor, un soci local, un distribuïdor o un agent, etc.

Podeu trobar una taula amb els principals intermediaris del comerç internacional, a les recomanacions de l'apartat "c", del quadrant B (pàgina 30).

La responsabilitat i l'esforç d'internacionalització ha d'encomanar-se a un membre clau del personal. Una consagració incondicional a aquesta tasca pot allisar, en gran mesura, el camí més correcte.

Heu de ser creatius. La internacionalització no és una tasca fàcil, moltes vegades ha de dur-se a terme en condicions molt restrictives.

## 8. REFLEXIONS FINALS

El propi fet de portar a terme l'autodiagnosi, tingui o no el resultat esperat, marca un punt de partida d'una reflexió estratègica. Han quedat demostrats els avantatges que comporta per a l'empresa la internacionalització; com la diversificació, la competitivitat, la diversitat,... una empresa internacionalitzada és, sens dubte, una empresa de futur.

Us recomanem que si actualment no compliu els requisits, intenteu seguir les recomanacions d'aquesta autodiagnosi, i tornar-la a fer posteriorment. Quan ja estiguen preparats per iniciar el procés d'internacionalització, és el moment adient per posar-se en contacte amb el tècnic o tècnica en l'àmbit de la consolidació d'empreses del vostre ens local els quals, si cal, us direccionaran als diferents organismes de recolzament a l'exportació, perquè puguin assessorar-vos i ajudar-vos en aquesta aposta de futur.

Us animem, doncs, a profunditzar en els punts clau de la vostra empresa davant la internacionalització, que sens dubte requerirà esforços, com qualsevol nou projecte, però que de ben segur, en un mig termini, pot esdevenir molts avantatges per a la vostra empresa.



**AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ***Format electrònic***Autodiagnosi en Internacionalització**  
*Format electrònic*



## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

Format electrònic

### QÜESTIONARI

El qüestionari d'autodiagnosi conté 37 preguntes. Per respondre-les heu de marcar amb un X la casella corresponent, segons sigui cert o fals.

#### I. INFORMACIÓ INTERNA DE L'EMPRESA

##### a. Situació de partida davant de la internacionalització

A la meva empresa:	CERT	FALS
Hem realitzat alguna operació directa o indirecta de venda a l'exterior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim més de 3 anys d'experiència al mercat domèstic (el natural de l'empresa), i estem immersos en un procés de consolidació.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim definida una estratègia d'internacionalització a seguir als propers anys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim la capacitat de producció ociosa o sobrant (o en el cas d'un servei, el temps i recursos), per poder atendre comandes dels mercats exteriors sense desatendre el mercat nacional o capacitat de reacció via subcontractació davant d'un possible augment de les vendes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'equip directiu de l'empresa s'implicaria al màxim en el procés d'internacionalització.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destinem un percentatge de la nostra facturació a invertir en recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### b. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les persones acolliran el fet de la internacionalització com un repte i no com un problema que hagi de generar més feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim un equip directiu (o jo mateix/a) en disposició de dedicar temps al procés d'internacionalització i, amb un convenciment definitiu de la seva aplicació.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem de personal amb coneixements d'idiomes estrangers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem de personal amb coneixements dels procediments i tràmits del comerç internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les persones (o jo mateix/a), tenim disposició per acudir a cursos i seminaris de comerç internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**c. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa**

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les finances estan sanejades; l'activitat econòmica de l'empresa té fluxos continus, disposa de flux de caixa, està al corrent de seus pagaments, etc.		
Podem portar a terme, si fossin necessàries, noves inversions a curt termini amb recursos propis i/o aliens, d'entre 2.000 - 5.000 Euros anuals.		
Tenim la capacitat de finançar-nos externament (pòlisses de crèdit i préstecs).		
Portem un control rigorós de l'administració financera i de la gestió de costos.		

**d. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa**

A la meva empresa:	CERT	FALS
Hem desenvolupat estudis de mercat del nostre producte i/o servei en un altre país.		
La venda del nostre producte i/o servei NO requereix de professionals altament qualificats.		
Visitem algunes de les fires internacionals més importants del nostre sector.		
Hem tingut presència, amb exposició dels nostres productes i/o serveis, a les fires més importants del nostre sector.		
Treballem amb intermediaris (distribuidors, agents, majoristes, partners, etc.) per vendre el nostre producte o servei.		
Disposem d'una pàgina web actualitzada, en diversos idiomes, on mostrem el nostre catàleg de productes i/o serveis.		
Coneixem i treballem les eines de promoció a Internet, com els cercadors i les xarxes socials.		



## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

Format electrònic

## e. Característiques dels productes i/o serveis

A la meva empresa:	CERT	FALS
El nostre producte i/o servei disposa d'un avantatge competitiu clar davant dels de la competència internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nostre producte o servei és estacional, en funció de l'època de l'any.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem d'una marca reconeguda al mercat domèstic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenim la capacitat de poder adaptar el producte i/o el nostre servei a diferents mercats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Els nostres productes o serveis disposen d'homologacions i/o certificacions reconegudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposem d'un producte i/o servei amb un alt grau de novetat al nostre mercat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Els nostres productes NO requereixen un transport especial o voluminós (En el cas d'un servei la pregunta no és aplicable però caldrà que marqueu "Cert").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Els nostres productes NO requereixen un servei postvenda amb ubicació local propera al client (En el cas d'un servei la pregunta no és aplicable però caldrà que marqueu "Cert").	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. INFORMACIÓ EXTERNA DE L'EMPRESA

### f. Anàlisi de l'entorn

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les empreses del meu sector ja operen en diferents mercats internacionals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Al mercat domèstic (natural) la competència cada vegada és més gran i observem una disminució de les vendes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estem disposats a desenvolupar projectes conjunts amb altres empreses del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fabriquem productes que s'incorporen en els processos de producció d'altres empreses. O tenim serveis que complementen l'oferta d'altres empreses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultem diferents fonts assíduament, que ens permeten mantenir-nos al dia sobre els mercats internacionals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les persones (o jo mateix/a), tenim disposició per acudir a conferències per recollir informació de les tendències dels mercats internacionals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coneixem els diferents programes dels organismes estatals i locals de suport a l'exportació com l'ICEX, ACCIÓ, o les Cambres de Comerç.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

Format electrònic

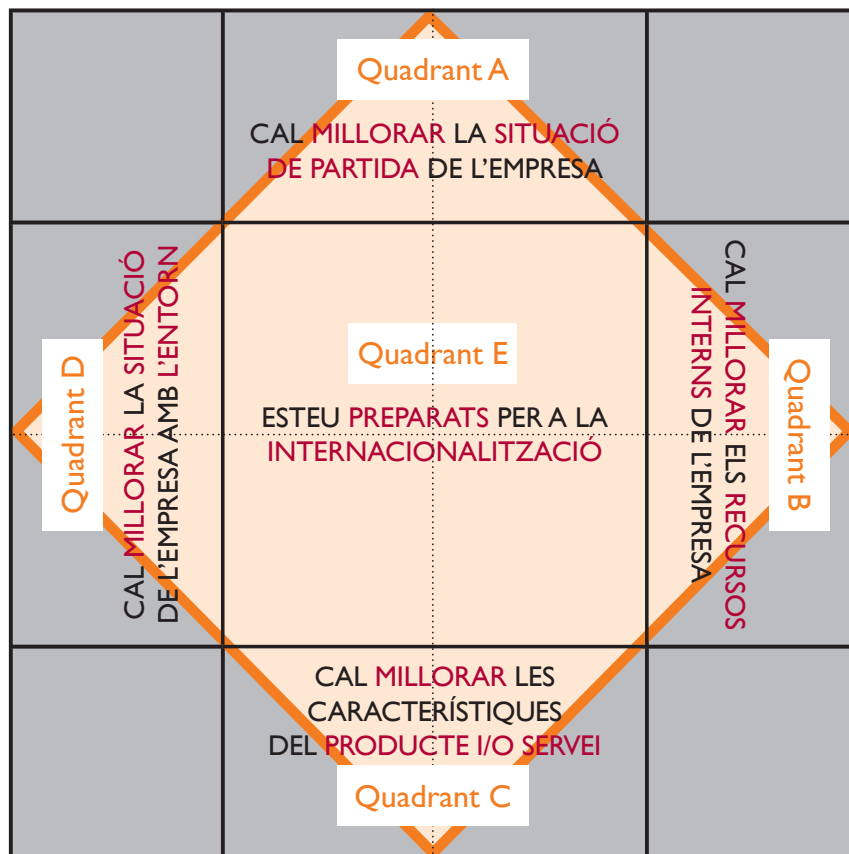
### AVALUACIÓ

La puntuació inicial es calcula a partir de les vostres respostes. El “grau de correcció” permet posicionar aquesta puntuació inicial en una escala de l'1 al 10. La puntuació final del qüestionari s'obté internament mitjançant una operació matemàtica.

<b>Eix 1: Situació inicial interna de l'empresa</b>	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECCIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
a. Situació de partida davant la internacionalització	6	1,67	10
<b>Eix 2: Recursos interns</b>	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECCIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
b. Anàlisi dels Recursos humans de l'empresa	5	2,00	10
c. Anàlisi dels Recursos financers de l'empresa	4	2,50	10
d. Anàlisi dels Recursos comercials de l'empresa	7	1,43	10
<b>Eix 3: Productes i/o serveis</b>	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECCIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
e. Característiques dels productes i/o serveis	8	1,25	10
<b>Eix 4: Entorn</b>	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECCIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
f. Anàlisi de l'entorn	7	1,43	10

**DIAGNOSI**

Aquest gràfic en forma de diamant representa la situació real de l'empresa i mostra els àmbits en què l'empresa ha de portar a terme millores. La versió impresa del Manual contempla recomanacions a aplicar en aquests àmbits i afavorir el procés d'internacionalització.







Diputació de Barcelona  
**Àrea de Desenvolupament Econòmic Local**  
**Servei de Teixit Productiu**

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral  
Travessera de les Corts, 131-159  
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524  
Fax 934 022 523

[www.diba.cat/promoeco](http://www.diba.cat/promoeco)  
[s.teixitprod@diba.cat](mailto:s.teixitprod@diba.cat)