

Catalunya lidera

Estratègia d'Internacionalització de l'Economia Catalana 2026-2030

ACCIÓ
Catalonia Trade & Investment

Generalitat de Catalunya

El Govern de Tothom

Índex de continguts

1 **Pròleg** **4**

2 **Resum executiu** **6**

3 **Context i metodologia** **11**

4 **Catalunya en el nou entorn global** **16**

5 **Una economia preparada per competir al món** **23**

6 **Barreres i reptes de la Catalunya del futur** **37**

7 **Estratègia d'internacionalització 2026-2030**

7.1 Missió, visió i principis rectors 47

7.2 Objectius estratègics i facilitadors 51

7.3 Eixos, línies i accions per impulsar la Catalunya global 56

7.4 Seguiment de l'estratègia 65

Pròleg

Catalunya, setembre de 2026

Ens trobem immersos en una etapa de transformacions profundes que redefineixen les regles del joc de l'economia internacional. L'erosió del multilateralisme i el creixement del multialineament, l'acceleració del proteccionisme, la intensificació de les tensions geopolítiques, l'emergència climàtica i la cursa pel domini tecnològic configuren un escenari global cada vegada més fragmentat i incert. En aquest context, es reconfiguren les cadenes de valor i els fluxos comercials, i les economies i les empreses han de prioritzar la resiliència, la diversificació i la capacitat d'adaptació. I sense oblidar les corrents de fons, com ara la digitalització accelerada del comerç internacional i la transformació tecnològica dels models de negoci que impacten en les empreses.

Catalunya afronta aquest escenari amb fortaleses contrastades. Els darrers anys, l'economia catalana ha aprofundit de manera significativa en la seva internacionalització. Disposem d'un teixit empresarial divers i amb una clara vocació internacional; d'un capital humà qualificat; d'un ecosistema d'innovació de primer nivell, i d'una llarga tradició d'obertura al món. Tanmateix, aquestes fortaleses només es poden consolidar i projectar plenament si es doten d'una estratègia clara, compartida i sostinguda en el temps. És amb aquesta voluntat que el Govern impulsa l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030.

Aquesta estratègia s'emmarca en les grans eines de planificació del país, en coherència amb el Pla de Govern i amb el Pla Catalunya lidera. Té per objectiu contribuir per tal que Catalunya recuperi el lideratge econòmic que ha exercit al llarg de la història, amb convicció i amb una mirada oberta. Per això, neix amb una voluntat inequívoca: posar el motor econòmic internacional de Catalunya al màxim rendiment, tot reforçant la competitivitat exterior de les empreses catalanes i ampliant la base exportadora del país. Internacionalitzar-se no és només vendre a l'exterior, és créixer amb més solidesa, generar ocupació de qualitat i guanyar capacitat de resposta davant les transformacions globals.

El Govern de la Generalitat assumeix aquest repte des del lideratge institucional i amb una mirada de llarg termini. Es parteix d'una base sòlida: la de més de quaranta anys de suport actiu a la internacionalització empresarial a través d'ACCIÓ, que s'ha consolidat com l'instrument clau de la Generalitat en aquest àmbit i com una agència reconeguda a escala internacional, amb presència global a través de les seves 40 oficines exteriors i capacitat d'actuació en més de 100 mercats.

Però aquest lideratge públic no és suficient. Per això, l'estratègia integra de manera exhaustiva la visió de les empreses, de les institucions i de les entitats públiques i privades que impulsen la internacionalització, amb l'objectiu d'establir una nova arquitectura de suport publicoprivat que reforci la posició exterior de Catalunya. Només sumant capacitats, coneixement i esforços, podrem aprofitar plenament les oportunitats que ofereix un món en transformació.

Amb aquesta finalitat, es fixen fites clares: ampliar la base exportadora, facilitar que més companyies facin el salt a l'exterior de manera sostinguda, diversificar mercats per reduir riscos i impulsar una presència internacional amb més valor afegit. Tot plegat, des d'un model d'internacionalització alineat amb els valors del país: innovació, sostenibilitat, cohesió territorial i prosperitat compartida.

Amb aquesta Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030, el país es dota d'un full de ruta compartit per projectar-se al món, amb ambició, confiança i realisme, al servei de les empreses, del progrés econòmic i, en darrera instància, del benestar present i futur de la ciutadania de Catalunya.

Molt Honorable Senyor Salvador Illa i Roca
President de la Generalitat de Catalunya





Resum executiu

Resum executiu

L'economia catalana **ha consolidat la internacionalització com un dels principals motors de creixement i competitivitat**. Tanmateix, l'acceleració dels canvis globals i l'aparició de nous condicionants estructurals exigeixen evolucionar el model per garantir-ne la sostenibilitat, la resiliència i la generació de valor a llarg termini.

L'entorn internacional entra en una nova fase marcada per una **major fragmentació geopolítica, la reconfiguració de les cadenes globals de valor, la pressió reguladora associada a la transició verda i una transformació tecnològica accelerada**. Aquest escenari incrementa la incertesa, eleva els riscos d'exposició excessiva a determinats mercats i redefineix les fonts de competitivitat internacional. Per a una economia oberta com la catalana, aquest context implica que la internacionalització ja no pot basar-se únicament en l'expansió comercial, sinó que requereix capacitat d'anticipació, diversificació, gestió del risc i integració de valor afegit.

Catalunya parteix d'un posicionament sòlid: una base exportadora consolidada, una elevada diversitat sectorial, una presència rellevant en productes de major complexitat econòmica i un ecosistema empresarial amb capacitats industrials, tecnològiques i innovadores significatives. **Aquestes fortaleses han permès sostenir el creixement internacional en les darreres dècades**. No obstant això, la internacionalització presenta encara una elevada concentració geogràfica, una dependència significativa de pimes amb recursos limitats i una adopció desigual de capacitats avançades (digitals, tecnològiques i organitzatives), fets que **condicionen la capacitat d'escalar i consolidar la presència internacional**.

El model actual d'internacionalització es veu limitat per barreres operatives persistents – dimensions empresarials reduïdes, accés limitat a talent especialitzat, complexitat reguladora, dificultats de finançament i manca d'intel·ligència de mercat– que afecten especialment la consolidació i el creixement internacional de les empreses. A aquestes barreres, s'hi sumen reptes estructurals de caràcter global: la fragmentació comercial, l'enduriment dels requisits regulatoris, la necessitat d'integrar sostenibilitat i tecnologia com a eixos competitius, i l'augment de la pressió competitiva internacional. **La interacció entre aquests factors fa evident que mantenir les dinàmiques del passat no és suficient**.

Aquest conjunt d'elements defineix un **punt d'inflexió**: Catalunya disposa dels actius necessaris per competir globalment, però **necessita evolucionar el seu model d'internacionalització cap a un enfocament més estructural, coordinat i orientat a valor** per afrontar amb garanties el nou escenari internacional.



L'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030 es concep com un **full de ruta de país** per reforçar la competitivitat internacional de Catalunya en un entorn global més complex, incert i exigent.

En aquest marc, l'Estratègia s'articula al voltant d'una **visió i una missió compartides**, que defineixen l'ambició i el propòsit de l'acció pública i col·lectiva en internacionalització, i es desplega sota un conjunt de **principis rectors** que orienten totes les decisions i actuacions de l'Estratègia.

Visió

"Catalunya **vol projectar-se** com a referent en internacionalització amb una economia pròspera, competitiva, oberta i sostenible, capaç de generar valor al món i un impacte positiu en la societat"

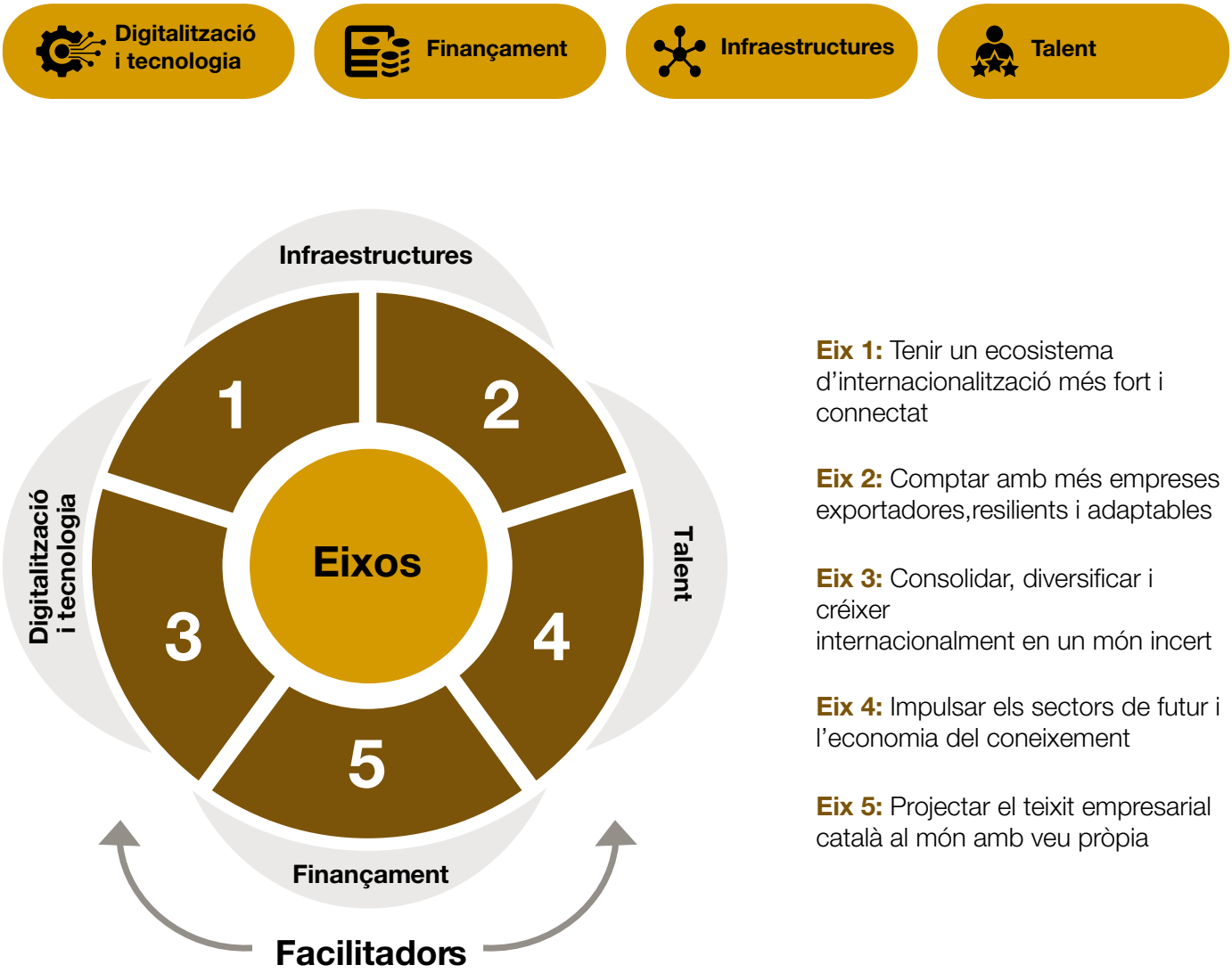
Missió

"**Potenciem** la internacionalització del teixit empresarial de Catalunya per reforçar la competitivitat i augmentar el valor global de l'economia catalana com una economia sòlida, innovadora i pròspera"

A partir d'aquest marc, l'Estratègia fixa uns **objectius clars i mesurables amb horitzó 2030**, orientats tant a ampliar la base empresarial internacionalitzada com a millorar la qualitat i el valor de l'activitat exterior:

1. **Assolir que 2.000 empreses comencin a exportar**
2. Arribar **a 19.000 empreses exportadores regulars**
3. Arribar a **5 països** de mitjana de **diversificació geogràfica per empresa**
4. Arribar a **3.500 empreses** amb **filials a l'exterior**
5. Superar el nombre de **2.000 empreses** que **exportin més de 5 M€ anuals**
6. Augmentar el **valor afegit** de les exportacions, especialment les **exportacions tecnològiques**

Per donar resposta a aquests objectius, l'Estratègia es configura mitjançant una **arquitectura coherent** formada per **5 eixos estratègics, 10 línies d'actuació i 27 accions**, i 4 facilitadors transversals que actuen com a palanques clau per multiplicar l'impacte dels eixos i garantir-ne l'efectivitat.



Eix 1: Tenir un ecosistema d'internacionalització més fort i connectat

Eix 2: Comptar amb més empreses exportadores,resilients i adaptables

Eix 3: Consolidar, diversificar i créixer internacionalment en un món incert

Eix 4: Impulsar els sectors de futur i l'economia del coneixement

Eix 5: Projectar el teixit empresarial català al món amb veu pròpia

En conjunt, l'Estratègia d'internacionalització 2026-2030 estableix un marc clar, compartit i orientat a resultats per **avançar cap a una Catalunya més oberta, competitiva i preparada per créixer internacionalment**. Més enllà de l'impuls a l'exportació, l'Estratègia planteja una aposta estructural per reforçar les capacitats del teixit empresarial, generar valor afegit i **posicionar Catalunya com un actor rellevant en l'economia global del futur**.



Context i metodologia

Context

En els darrers anys, l'economia catalana ha aprofundit de manera significativa en la seva internacionalització, amb la consolidació de les exportacions, la presència empresarial a l'exterior i la integració en cadenes globals de valor com a vectors clau del creixement i la competitivitat del país. Aquest procés s'ha produït, però, en un context internacional marcat per canvis accelerats i una complexitat creixent, en què la fragmentació geopolítica, l'aparició de nous blocs econòmics, la pressió reguladora i la transformació verda i digital estan redefinint profundament les regles del comerç, la producció i la inversió internacionals.

En aquest escenari, l**a capacitat de Catalunya per mantenir i reforçar el seu posicionament internacional dependrà tant de la solidesa del seu teixit empresarial com de l'eficàcia del conjunt de polítiques públiques i instruments de suport a la internacionalització**. La nova etapa que s'obre exigeix anar més enllà d'un creixement quantitatiu de l'activitat exterior i avançar cap a un model d'internacionalització més diversificat, resilient, escalable i generador de valor afegit.

És en aquest marc que s'inscriu l'elaboració de **l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030**[1], concebuda com un full de ruta de país orientat a anticipar els principals reptes dels propers anys i a alinear l'acció col·lectiva dels agents públics i privats al voltant d'una visió compartida. **L'Estratègia ha estat elaborada per ACCIÓ amb l'acompanyament d'Strategy&| PwC i la col·laboració amb els agents de suport a la internacionalització**. Aquesta no es planteja com un exercici de continuïtat, sinó com una eina estratègica per adaptar el model d'internacionalització de Catalunya a un entorn global en transformació.

1 Font: Elaboració pròpia

Metodologia

L'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030 s'ha elaborat a partir d'un procés analític i participatiu orientat a entendre en profunditat el posicionament internacional actual de Catalunya, els condicionants del seu entorn competitiu i els principals reptes que marcaran l'evolució de la seva economia en els propers anys[1]. Aquest enfocament ha permès construir un relat coherent que connecta el context global, les capacitats del teixit productiu i les palanques d'acció estratègica necessàries per reforçar la competitivitat internacional del país.

El treball s'articula al voltant de quatre blocs principals, que estructuren el contingut del document i donen sentit al pas cap a la definició de l'Estratègia. En primer lloc, l'anàlisi del bloc **Catalunya en el nou entorn global** permet situar l'economia catalana en un context internacional marcat per la fragmentació geopolítica, la transformació de les cadenes globals de valor, la transició verda i la digitalització accelerada. Aquesta lectura ofereix el marc de referència sobre el qual s'ha d'interpretar qualsevol decisió en matèria d'internacionalització.

En segon lloc, el bloc **Una economia preparada per competir al món** aprofundeix en les fortaleses estructurals de Catalunya, les seves capacitats productives i el seu posicionament competitiu internacional. Aquest bloc posa en valor els actius existents en el teixit empresarial català, així com els elements que expliquen la seva capacitat de generar valor, innovació i diversificació en els mercats internacionals.

A partir d'aquesta base, el document aborda el bloc **Les barreres i els reptes que definiran el futur de Catalunya**, i identifica tant els obstacles operatius que afronten les empreses en el seu procés d'internacionalització com els grans reptes estructurals que marcaran l'escenari global dels propers anys. Aquesta lectura permet entendre fins a quin punt el model actual presenta límits que cal superar per garantir una internacionalització més resilient, escalable i sostenible en el temps.

Finalment, aquests elements convergeixen en el quart bloc en la definició de **l'Estratègia d'internacionalització**, concebuda com un full de ruta de país orientat a reforçar la competitivitat internacional de l'economia catalana. L'Estratègia articula una visió compartida, fixa objectius clars i mesurables, i desplega un conjunt coherent d'eixos, línies i accions que permeten donar resposta als reptes identificats i aprofitar les oportunitats del nou context global.

L'elaboració d'aquest marc s'ha basat en una metodologia que combina l'anàlisi rigorosa de dades i evidències amb la incorporació de coneixement qualitatiu procedent del territori. Aquest enfocament ha integrat **l'anàlisi de dades i la revisió de literatura especialitzada amb un procés participatiu ampli impulsat per ACCIÓ amb l'acompanyament de Strategy&| PwC**, que ha permès contrastar, validar i enriquir les conclusions amb els principals agents de l'ecosistema d'internacionalització.

En conjunt, aquest marc metodològic garanteix que l'Estratègia d'internacionalització 2026-2030 no sigui només un exercici analític, sinó una eina estratègica orientada a l'acció, alineada amb la realitat del teixit empresarial i capaç d'articular una resposta coherent als desafiaments internacionals que afrontarà Catalunya en els propers anys.

1 Font: Elaboració pròpia

Procés participatiu al servei d'una estratègia compartida

L'elaboració de l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030 s'ha concebut des del seu inici com un **exercici col·lectiu de país**[1], fonamentat en la participació activa dels principals actors de l'ecosistema d'internacionalització. En un context global marcat per una creixent complexitat i incertesa, la definició d'una estratègia efectiva requeria incorporar una pluralitat de mirades, experiències i coneixement pràctic per assegurar que el Pla respongués a les necessitats reals del teixit empresarial català.

El **procés participatiu impulsat per ACCIÓ** ha permès recollir, de manera estructurada, les aportacions de **més de 110 actors rellevants** de l'ecosistema d'internacionalització català. Aquest conjunt inclou empreses de diferents dimensions i sectors, agents de suport acreditats, entitats públicoprivades, experts especialitzats, representants de les cambres de comerç i membres del consell executiu dels agents de suport a la internacionalització, de forma que garanteix una representació equilibrada de perspectives estratègiques, operatives i sectorials.

El disseny del procés ha combinat diferents instruments de participació per assegurar tant la **profunditat qualitativa** com l'**amplitud del contrast**. En total, s'han dut a terme **94 entrevistes en profunditat** amb actors clau de l'ecosistema, que han permès identificar barreres estructurals, tendències emergents i oportunitats de millora en la internacionalització de les empreses catalanes. Aquest treball s'ha complementat amb **tres taules sectorials** –Indústria i metall, Salut i farma, i Química–, concebudes com a espais de debat col·lectiu per contrastar reptes específics, bones pràctiques i necessitats diferencials segons l'estructura productiva de cada sector.

Paral·lelament, s'han desenvolupat **dinàmiques conjuntes de validació** amb el consell executiu dels agents de suport a la internacionalització i amb les cambres de Catalunya, així com qüestionaris anònims adreçats a empreses, que han permès ampliar la base empírica del procés i reforçar la traçabilitat de les conclusions. Aquesta combinació d'eines ha facilitat integrar una visió estratègica de llarg termini amb una lectura operativa del dia a dia de les empreses, cosa que assegurava que el Pla no es limités a una diagnosi teòrica, sinó que incorporés l'experiència real del teixit productiu.

Les aportacions recollides durant el procés participatiu han estat **sistematitzades amb criteris de rigor, transparència i coherència**, i han constituït una de les principals fonts per a la definició de la missió, la visió, els principis rectors i els eixos estratègics de l'Estratègia. Més enllà de la generació de contingut, el procés ha tingut un valor afegit clau: ha contribuït a construir **consens i alineament** al voltant de la necessitat d'una nova etapa en la internacionalització de l'economia catalana.

En aquest sentit, el procés participatiu no s'entén únicament com una fase prèvia de l'Estratègia, sinó com un **element estructural de la seva legitimitat i eficàcia futura**. La implicació dels principals agents de l'ecosistema garanteix que l'estratègia que es presenta a continuació sigui percebuda com una estratègia compartida, realista i orientada a l'acció, capaç d'activar el conjunt del sistema d'internacionalització al voltant d'uns objectius comuns.

Aquest treball col·lectiu estableix així les bases per al **pas del diagnòstic a la definició del marc estratègic**, que es desenvolupa en els capítols següents, i situa l'Estratègia d'internacionalització 2026–2030 com una eina de país al servei de la competitivitat internacional de Catalunya.

1 Font: Elaboració pròpia a través del procés participatiu



Catalunya en el nou entorn global

El canvi d'escenari global i el nou context competitiu

Durant les darreres dècades, el comerç internacional ha estat un dels principals motors de creixement de l'economia global.

- L'expansió dels fluxos comercials
- La integració progressiva de les cadenes globals de valor
- La reducció de barreres aranzelàries i no aranzelàries

han afavorit un entorn d'interdependència econòmica creixent, en el qual les economies més obertes han pogut aprofitar les oportunitats derivades de l'accés a nous mercats, l'especialització productiva i l'atracció d'inversió i talent.

Tanmateix, aquest model d'integració internacional està experimentant una transformació estructural profunda. Els darrers anys han posat de manifest els límits i les vulnerabilitats d'un **sistema basat en cadenes de subministrament llargues, altament concentrades i dependents de determinats països o regions**. Les crisis successives – sanitàries, geopolítiques, energètiques i comercials– han accelerat un procés de revisió del model de globalització tal com s'havia entès fins ara, amb el que han donat lloc a un nou escenari internacional molt més fragmentat, incert i competitiu.

Un dels elements més visibles d'aquest canvi és l'augment del proteccionisme i de les tensions geopolítiques. L'**increment d'aranzels**, l'aparició de noves **barreres comercials** i l'ús creixent del comerç com a instrument de política econòmica i geoestratègica han alterat les regles del joc del comerç internacional. Les relacions comercials entre grans potències s'han tornat més volàtils, amb la qual cosa han debilitat els marcs multilaterals tradicionals i han generat un entorn d'incertesa permanent per a les empreses que operen a escala global.

Aquest context de tensió s'ha traduït en una major fragmentació dels mercats internacionals. Les empreses ja no operen en un únic mercat global homogeni, sinó en un mosaic de mercats amb regulacions, requisits d'accés diferenciats. Aquesta fragmentació incrementa la complexitat de les estratègies d'internacionalització i exigeix una capacitat d'adaptació molt superior, especialment per a les petites i mitjanes empreses, que disposen de menys recursos per gestionar entorns reguladors i comercials diversos.

Paral·lelament, s'està produint una reconfiguració profunda de les **cadenes globals de valor**. La dependència excessiva de determinats països o regions respecte al subministrament de béns intermedis i matèries primeres ha posat en relleu la necessitat de reforçar la resiliència dels sistemes productius. Com a resposta, moltes empreses estan impulsant estratègies de diversificació de proveïdors, regionalització de la producció i *nearshoring*, amb l'objectiu d'apropar les fases clau de la cadena de valor als mercats finals i reduir riscos logístics, geopolítics i operatius.



Nearshoring

Relocalització de la producció o de part de la cadena de valor en països propers al mercat final per reduir riscos, costos logístics i temps de lliurament

Aquestes dinàmiques no només transformen la geografia de la producció internacional, sinó que també modifiquen les oportunitats de posicionament dels territoris. **Les economies capaces** d'oferir entorns estables, infraestructures competitives, talent qualificat i ecosistemes d'innovació sòlids esdevenen més atractives per captar inversió productiva i integrar-se en les noves configuracions de les cadenes de valor globals. Alhora, les economies que no s'adapten a aquest nou context corren el risc de perdre pes relatiu i capacitat d'atracció.

A aquest escenari, s'hi suma:

- L'acceleració de la transformació tecnològica i digital
- L'expansió del comerç electrònic
- L'ús intensiu de dades i plataformes digitals
- La irrupció de tecnologies emergents, com la intel·ligència artificial, el *big data* o el *blockchain*

Que estan redefinint la manera com les empreses accedeixen als mercats internacionals, gestionen les seves operacions i construeixen avantatges competitius. Aquest procés obre noves oportunitats per a la internacionalització, però alhora incrementa les exigències en termes de capacitats digitals, innovació i adaptació organitzativa. En conjunt, el comerç internacional ja no pot ser entès com una simple extensió natural de l'activitat econòmica domèstica. La internacionalització s'ha convertit en un procés estratègic complex, que requereix planificació, capacitats específiques i suport institucional. En aquest nou context:

La capacitat d'un país per definir una estratègia clara d'internacionalització, alineada amb les tendències globals i adaptada a les seves fortaleses i debilitats, esdevé un factor determinant per **garantir la competitivitat i el creixement econòmic a mitjà i llarg termini**.

Catalunya com a economia oberta en un context global en transformació

En aquest context de transformació del comerç internacional, la posició de Catalunya adquireix una rellevància especial. **Catalunya és, històricament, una de les economies més obertes i internacionalitzades del sud d'Europa**. La seva estructura productiva, fortament orientada a l'exportació, la seva capacitat industrial i la seva integració en els fluxos comercials internacionals han estat factors clau del seu creixement econòmic i de la seva projecció exterior al llarg de les darreres dècades.

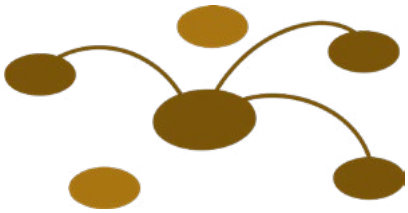
Aquesta obertura ha permès a l'economia catalana construir una base exportadora diversificada, amb presència en un ampli ventall de mercats i sectors, i ha facilitat la inserció de moltes empreses catalanes en cadenes globals de valor. Alhora, ha contribuït a reforçar la capacitat d'atracció d'inversió estrangera, el desenvolupament d'ecosistemes industrials competitius i la consolidació de Catalunya com un pol de coneixement, innovació i activitat empresarial a escala europea.

Tanmateix, aquesta elevada obertura internacional també implica una major exposició als canvis i disrupcions de l'entorn global. Les economies obertes són, per definició, més sensibles a les fluctuacions del comerç internacional, als canvis en les condicions d'accés als mercats i a les tensions geopolítiques i comercials. En un escenari caracteritzat per una major fragmentació i incertesa, aquesta exposició esdevé un factor crític que requereix una gestió estratègica acurada.

En els darrers anys, les empreses catalanes han demostrat una notable capacitat d'adaptació davant de contextos adversos. Davant de crisis globals successives, han mantingut l'activitat exportadora, han buscat nous mercats i han diversificat progressivament les seves estratègies d'internacionalització. Aquest comportament posa de manifest la solidesa del teixit empresarial català i la importància de la internacionalització com a palanca de resiliència econòmica.

No obstant això, el nou context internacional planteja reptes qualitativament diferents. **Ja no es tracta únicament de vendre més a l'exterior, sinó de competir en un entorn en què els requisits d'accés als mercats són més complexos**, les exigències en termes de valor afegit, innovació i sostenibilitat són més elevades, i la capacitat d'anticipar riscos i oportunitats esdevé un element clau de competitivitat. En aquest sentit, la internacionalització deixa de ser una opció per convertir-se en una necessitat estratègica per a la major part del teixit empresarial català.

A més, l'estructura del teixit productiu català presenta una elevada presència de petites i mitjanes empreses, que sovint disposen de recursos limitats per afrontar processos d'internacionalització complexos. Aquest fet accentua la importància de disposar d'un entorn institucional i d'un ecosistema de suport capaç d'acompanyar les empreses en totes les fases del seu procés d'obertura internacional, des de l'inici de l'activitat exportadora fins a la consolidació de projectes de multilocalització i presència directa a l'exterior.



En paral·lel, el context internacional actual també obre oportunitats rellevants per a Catalunya. La reconfiguració de les cadenes globals de valor, la necessitat de proximitat als mercats europeus i la cerca d'entorns estables i competitius poden afavorir la captació de nova inversió productiva i el reforç del paper de Catalunya com a plataforma industrial i logística al sud d'Europa. Així mateix, la fortalesa dels seus ecosistemes d'innovació, recerca i coneixement posiciona el país en una situació favorable per aprofitar les oportunitats derivades de la transició digital i tecnològica.

Però aprofitar aquestes oportunitats no és una cosa automàtica. Requereix una estratègia clara, compartida i orientada a resultats, que permeti alinear els esforços dels sectors públic i privat, prioritzar àmbits d'actuació i reforçar les capacitats clau del sistema econòmic. En absència d'aquesta visió estratègica, existeix un risc evident:

⚠ Que Catalunya perdi posicions relatives en un entorn global cada cop més competitiu

És en aquest punt on la **definició d'una nova estratègia d'internacionalització adquireix tot el seu sentit**. El repte ja no és només mantenir els nivells actuals d'obertura internacional, sinó assegurar que aquesta obertura es tradueixi en més valor afegit, més competitivitat, més resiliència i una major capacitat de generació de prosperitat compartida. Aquest objectiu exigeix repensar els instruments, les prioritats i les formes d'acompanyament a les empreses, i adaptar-les a un entorn global que ja no respon a les dinàmiques del passat.

En aquest context, Catalunya es troba davant d'un moment clau de decisió estratègica. Les decisions que es prenguin avui en matèria d'internacionalització condicionaran la capacitat del país per posicionar-se en el nou mapa econòmic global durant la propera dècada. Aquesta realitat fa imprescindible abordar la internacionalització no com una suma d'iniciatives disperses, sinó com una política estructural de país, amb una visió de mitjà i llarg termini.

Resposta de país i necessitat d'una nova estratègia d'Internacionalització

Davant d'aquest nou escenari internacional, caracteritzat per una major complexitat, fragmentació i incertesa, les institucions catalanes han anat desplegant en els darrers anys un conjunt d'iniciatives orientades a reforçar la competitivitat de l'economia, projectar el país a l'exterior i garantir la seva capacitat d'adaptació als canvis globals. Aquestes iniciatives constitueixen una base sòlida sobre la qual construir una resposta estratègica més integrada i orientada al futur.

En aquest sentit, l'actual **Pla de Govern 2024-2027 de la XV legislatura de la Generalitat de Catalunya** situa la internacionalització com un dels eixos clau per recuperar i consolidar el lideratge econòmic del país a Europa i al món (Objectius específics 1.1.14, 1.1.15, 2.5, 2.5.1, 5.2.1, 5.2.2 i 5.2.3). L'Estratègia posa l'accent en la necessitat de reforçar la competitivitat de les empreses catalanes, impulsar la seva projecció internacional i generar ocupació de qualitat, tot garantint els pilars d'una economia basada en la prosperitat compartida. La internacionalització s'hi concep no només com un instrument de creixement, sinó com una palanca estructural per enfortir el teixit productiu i augmentar la seva resiliència davant de contextos globals adversos.



"Volem posar el motor econòmic internacional de Catalunya al màxim rendiment"

Salvador Illa i Roca
President de la Generalitat de Catalunya
08/09/2025

Aquesta orientació es concreta en diversos àmbits d'actuació, com a motor de transformació econòmica i social, al **Pla de Govern**:

- Suport a la internacionalització i la multilocalització empresarial
- Impuls de la innovació i la recerca aplicada
- Diversificació de mercats d'exportació i reforç del sistema universitari i de recerca
- Importància de disposar d'infraestructures i connectivitats internacionals competitives
- Acció exterior coordinada que permeti projectar els interessos econòmics de Catalunya en els principals fòrums i institucions internacionals.

De manera complementària, **el marc del Pla Catalunya lidera articula una visió de país orientada a consolidar una Catalunya oberta, connectada i plenament integrada en l'economia global**. Aquest marc estratègic posa el focus en la necessitat de dotar el país de les capacitats, el potencial i l'energia necessaris per competir en un entorn internacional cada cop més exigent, tot combinant l'impuls de la internacionalització empresarial amb l'atracció d'inversió estrangera i talent internacional, el desenvolupament d'infraestructures globals i el posicionament del coneixement i la innovació com a actius estratègics de futur.

En aquest context, la internacionalització deixa de ser un àmbit d'actuació sectorial per esdevenir un **element transversal de la política econòmica i de desenvolupament del país**. L'objectiu no és únicament incrementar la presència internacional de les empreses catalanes, sinó fer-ho de manera alineada amb un model econòmic basat en el valor afegit, la innovació, la sostenibilitat i la cohesió social.

Alhora, els esdeveniments recents han posat de manifest la necessitat de disposar de mecanismes de resposta àgils davant de xocs externs. L'adopció de noves polítiques aranzelàries per part dels Estats Units, amb un impacte potencial sobre determinats sectors clau de l'economia catalana, ha evidenciat la vulnerabilitat d'un entorn internacional cada cop més polititzat i imprevisible. Davant d'aquesta situació, el **Pla de defensa de la Catalunya** de tothom recull un conjunt de mesures orientades a protegir el teixit productiu, mitigar els impactes negatius sobre les empreses i reforçar la seva capacitat d'adaptació.

Aquest Pla inclou actuacions en àmbits com els ajuts i les subvencions, els préstecs i els crèdits, els instruments de capitalització, l'assessorament especialitzat a les empreses i les campanyes de promoció i comunicació als mercats internacionals. Aquestes mesures, amb un paper destacat d'ACCIÓ i d'altres agents clau de l'ecosistema, han permès donar una resposta immediata a un context específic, però també han posat en relleu la importància de disposar d'un marc estratègic més ampli i estructural que orienti l'acció pública en matèria d'internacionalització.

En conjunt, els diferents plans i iniciatives desplegats en els darrers anys comparteixen una mateixa diagnosi de fons: la internacionalització és un factor determinant per al futur de l'economia catalana, però requereix una visió integrada, coordinada i adaptada al nou context global. Tot i la solidesa de les actuacions existents, la magnitud i la naturalesa dels reptes actuals **fan necessari un pas endavant en la manera d'abordar la internacionalització com a política pública**.

És en aquest marc que es planteja la necessitat d'elaborar una **estratègia d'internacionalització concebuda com a projecte de país**, orientada a definir un full de ruta, **compartit amb tot l'ecosistema d'internacionalització de Catalunya**, que permeti adaptar el teixit empresarial català al nou paradigma del comerç internacional.

L'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030

Aquesta estratègia **liderada per la Generalitat de Catalunya a través d'ACCIÓ** no parteix de zero, sinó que construeix sobre les capacitats existents, els aprenentatges acumulats i les iniciatives ja en marxa. La seva aportació diferencial rau en la capacitat d'ordenar, prioritzar i projectar en el temps les polítiques d'internacionalització, amb una mirada estratègica de mitjà i llarg termini, orientada a resultats i alineada amb els grans objectius de desenvolupament econòmic del país.

Finalment, l'Estratègia s'ha concebut com el resultat d'un procés obert, inclusiu i orientat al consens, basat en el diàleg amb les principals entitats privades i públicoprivades que conformen l'ecosistema català d'internacionalització[1]. Catalunya disposa d'un ecosistema especialment ric i divers d'organismes que donen suport a la projecció internacional de les empreses, fet que fa imprescindible l'alineament i la coordinació entre tots els actors per maximitzar l'impacte de les polítiques públiques. **Aquest procés ha permès identificar de manera compartida** els principals reptes i oportunitats, i establir les bases per a una estratègia d'internacionalització que respongui a les necessitats reals del teixit productiu i contribueixi a **reforçar la competitivitat, la resiliència i la projecció internacional de l'economia catalana en l'horitzó 2026-2030**.

1 Font: Elaboració pròpia a partir d'informació d'ACCIÓ, el Pla de Govern (2024-2027), el Pla de defensa de la Catalunya de tothom i el Pla Catalunya lidera.



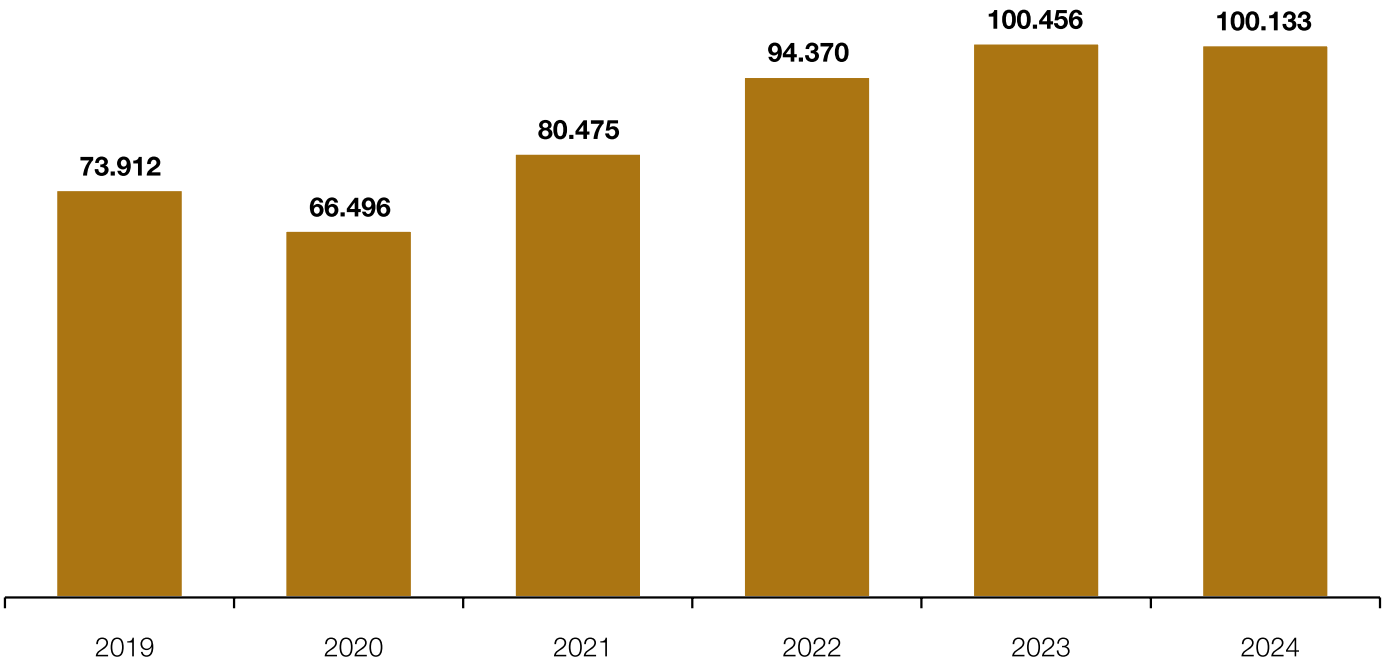
Una economia preparada per competir al món

Una economia exportadora sòlida i resilient, però amb una elevada concentració

L'economia catalana presenta, en termes agregats, un elevat grau d'obertura i una clara orientació exportadora que ha esdevingut un dels principals pilars del seu creixement i de la seva capacitat de resistència davant de contextos adversos. En un entorn internacional marcat per la desacceleració del comerç mundial i per una elevada incertesa geopolítica, Catalunya ha aconseguit mantenir uns nivells d'exportació molt elevats i s'ha consolidat com una de les economies més dinàmiques i internacionalitzades del seu entorn.

Tal com mostra l'**evolució de les exportacions catalanes entre 2019 i 2024**[1], les vendes a l'exterior han superat de manera sostinguda el llindar dels **100.000 milions d'euros** i s'ha assolit un màxim històric el 2023. Tot i que el 2024 registra una lleugera correcció interanual, aquesta evolució s'emmarca en un context global i europeu clarament advers, i no altera el balanç positiu del cicle recent. En termes relatius, Catalunya manté el seu **lideratge exportador dins l'Estat**, amb una capacitat de resiliència superior a la mitjana en un escenari de creixement feble del comerç internacional.

Evolució de les exportacions catalanes [M€, 2019-2024]

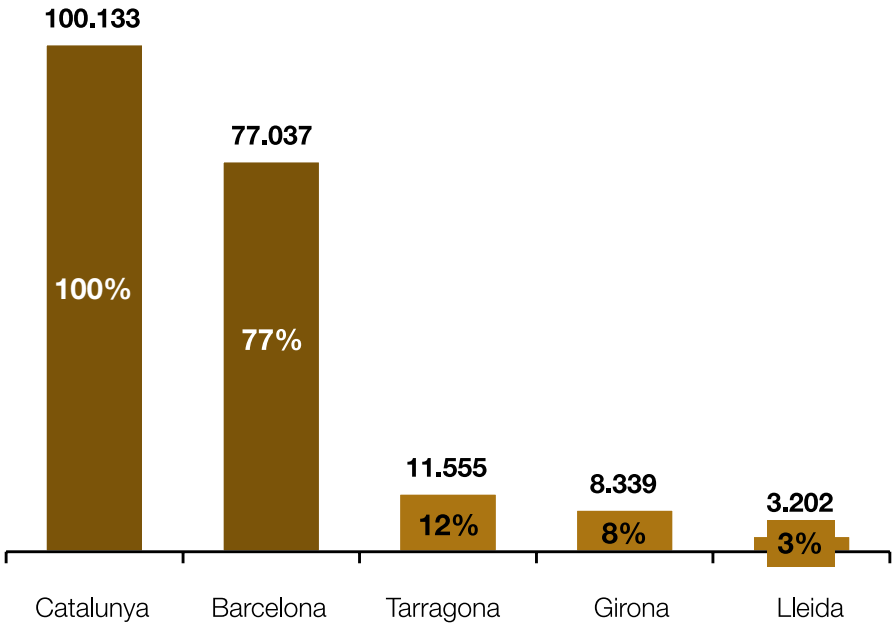


Aquesta solidesa agregada, però, conviu amb una **forta concentració territorial** de l'activitat exportadora. El gràfic de **distribució de les exportacions per províncies** mostra com la província de B**arcelona concentra aproximadament el 77% del total de les exportacions catalanes**, mentre que la resta del territori hi contribueix de manera molt més limitada.

Aquesta concentració reflecteix la localització dels principals pols industrials, logístics i empresarials del país, però alhora posa de manifest una dependència territorial elevada que pot limitar la difusió dels beneficis de la internacionalització i reduir la resiliència del conjunt del sistema davant de xocs localitzats.

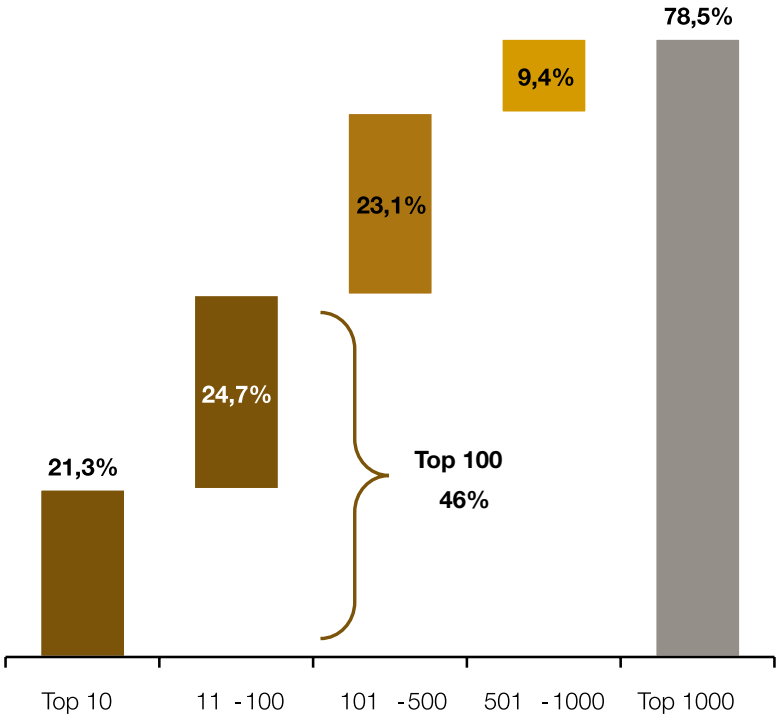
1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

Exportacions catalanes per província [2024]



La concentració no és només territorial, sinó també **empresarial**. Tal com s'observa en el **gràfic de concentració de l'exportació per nombre d'empreses**[1], una part molt significativa del valor exportat es concentra en un nombre reduït d'empreses. En concret, les **100 primeres empreses exportadores concentren prop del 46%** del total de les exportacions, mentre que les **1.000 primeres n'acumulen més del 78%**. Aquest patró és habitual en economies obertes amb un fort component industrial.

Concentració de l'exportació catalana per nombre d'empreses exportadores regulars [2024]



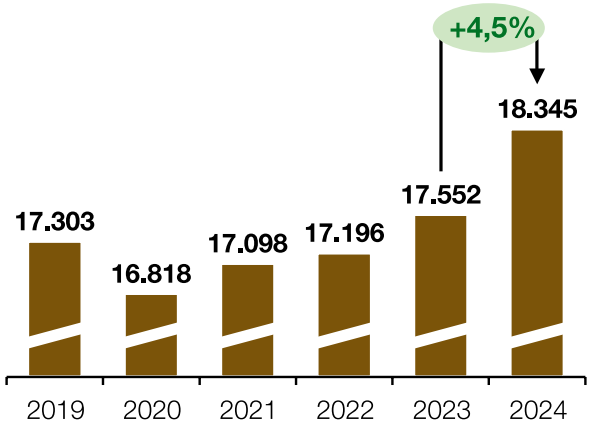
1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

Una base exportadora que creix, però amb dificultats per renovar-se i escalar

Més enllà del volum agregat d'exportacions, l'anàlisi de la base empresarial exportadora aporta una lectura clau sobre la sostenibilitat futura del model d'internacionalització de l'economia catalana. En aquest àmbit, Catalunya presenta una evolució positiva en termes quantitatius, però amb senyals estructurals que apunten a dificultats per consolidar i escalar l'activitat exportadora d'una part rellevant del teixit empresarial.

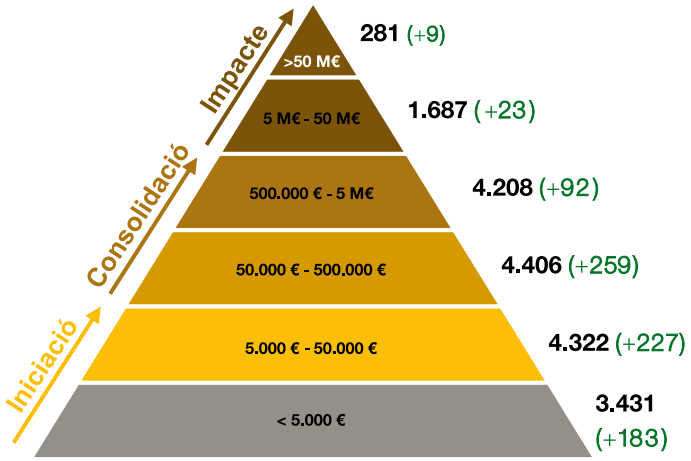
Tal com mostra l'**evolució del nombre d'empreses exportadores regulars entre 2019 i 2024**[1], Catalunya ha assolit un **rècord històric de 18.345 empreses exportadores regulars**. Aquest creixement sostingut posa de manifest l'atractiu de la internacionalització com a via de creixement empresarial i la capacitat del sistema econòmic català per incorporar noves empreses a l'activitat exportadora de manera continuada.

Evolució del nombre d'empreses exportadores regulars [2019-2024]



Aquesta dinàmica positiva es reflecteix també en l'anàlisi de la **distribució de les empreses exportadores regulars per trams d'exportació**. El creixement es concentra principalment en els trams d'exportació més baixos, fet que indica un ampli procés d'incorporació de noves empreses a l'activitat exportadora regular. Aquest patró és coherent amb una economia amb forta presència de petites i mitjanes empreses i amb polítiques públiques orientades a facilitar els primers passos en la internacionalització.

Empreses exportadores regulars per trams d'exportació [2024]



1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

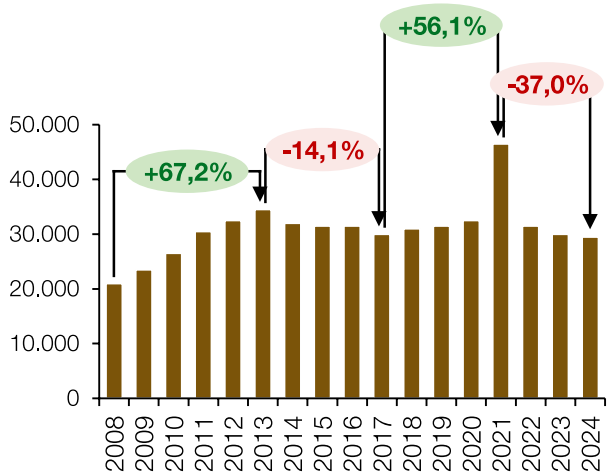
Tanmateix, aquesta expansió quantitativa de la base exportadora conviu amb **dificultats evidents per escalar l'activitat exportadora** i avançar cap a trams de major volum. El pes de les empreses amb exportacions elevades continua essent reduït en termes de nombre, i el pas de trams baixos a trams mitjans i alts es produeix de manera lenta i limitada. Això suggereix que, per a una part significativa de les empreses, la internacionalització es manté en una fase inicial o incipient, sense arribar a consolidar-se com un pilar estructural del seu model de negoci.

En aquest punt, la lectura de la **complexitat econòmica**, desenvolupada per **COTEC** a partir de l'anàlisi del coneixement incorporat en les exportacions, aporta una clau interpretativa rellevant. Catalunya presenta un perfil exportador **sofisticat i divers**, amb una elevada afinitat entre productes de major complexitat, fet que reflecteix l'existència de capacitats productives acumulades i d'un potencial de diversificació.

En aquest sentit, el fet que Catalunya se situï en **sisena posició** en l'índex de complexitat econòmica de les comunitats autònomes reforça aquesta lectura: el país disposa d'una base productiva avançada, però també evidencia que **encara existeix recorregut per transformar aquest potencial en més valor, escala i projecció internacional**.

Aquest fenomen es veu reforçat per **l'evolució de les empreses exportadores esporàdiques**[1]. Tal com recull el gràfic d'**evolució del nombre d'empreses exportadores esporàdiques entre 2008 i 2024**, aquest col·lectiu ha experimentat una **reducció sostinguda** en els darrers anys. La caiguda del nombre d'empreses que exporten de manera puntual limita el flux potencial de noves empreses cap a la categoria d'exportadores regulars i redueix la capacitat de renovació de la base exportadora a mitjà termini.

Evolució del nombre d'empreses exportadores esporàdiques [2008-2024]



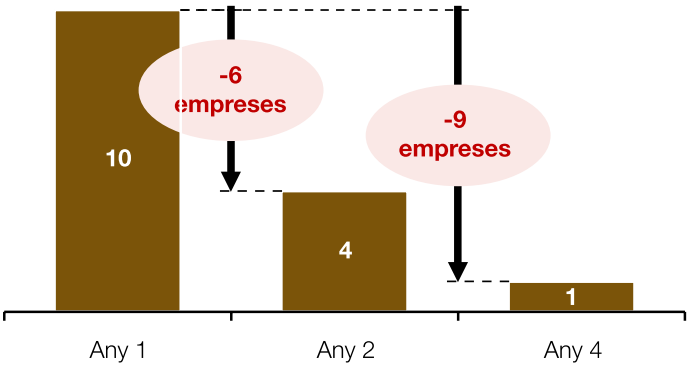
La comparativa entre l'evolució de les empreses exportadores regulars i esporàdiques posa de manifest un **desajust estructural**: mentre el nombre d'empreses regulars creix, la bossa d'empreses que podrien alimentar aquest creixement en el futur es redueix. Aquesta dinàmica introdueix un risc latent de desacceleració del creixement de la base exportadora regular si no es reforcen els mecanismes d'iniciació i acompanyament a la internacionalització.

Aquest risc es fa especialment evident quan s'analitza la **taxa de consolidació de les empreses que s'inicien en l'exportació**. Tal com mostra el gràfic de **consolidació de les empreses, només 1 de cada 10 empreses que comencen a exportar aconsegueix consolidar-se com a exportadora regular**.

1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

Aquesta elevada taxa de sortida evidencia les dificultats que afronten moltes empreses en les primeres fases del procés d'internacionalització, especialment en termes de capacitats internes, recursos financers, coneixement dels mercats i gestió del risc.

Taxa de fracàs en la consolidació de les empreses exportadores esporàdiques [2024]



En conjunt, el diagnòstic mostra una **base exportadora quantitativament àmplia i en creixement**, però amb **limitacions estructurals per transformar iniciacions en trajectòries exportadores consolidades i escalables**. Aquestes limitacions no només afecten el nombre d'empreses exportadores, sinó també la capacitat del sistema per augmentar el volum exportat, diversificar mercats i incrementar el valor afegit de les exportacions.

Aquesta realitat planteja un repte central per a l'Estratègia d'internacionalització de Catalunya en l'horitzó 2026-2030: com reforçar els mecanismes que permetin ampliar, renovar i consolidar la base exportadora, per tal d'assegurar que un nombre creixent d'empreses pugui avançar amb èxit al llarg del cicle d'internacionalització, i contribuir de manera sostinguda a la competitivitat exterior de l'economia catalana.

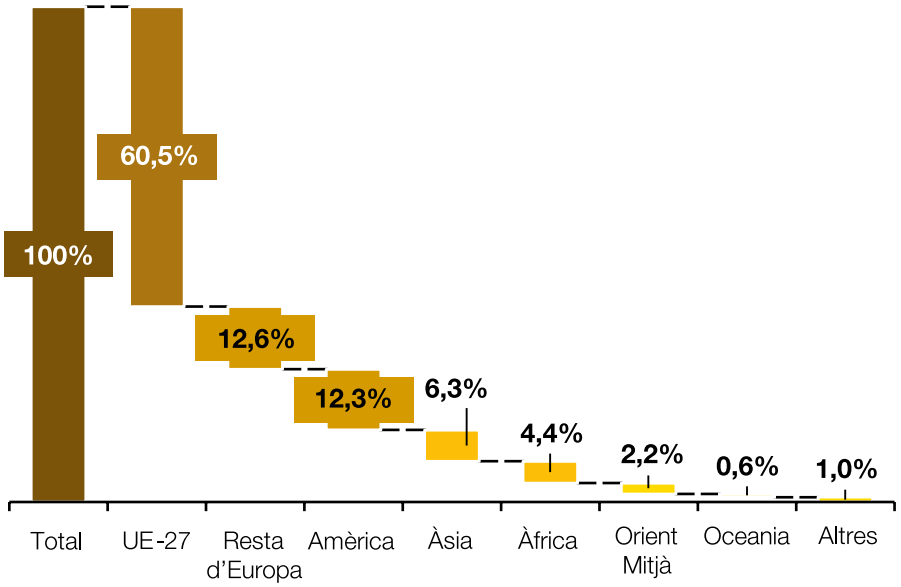
Europa com a pilar central i límits persistents de la diversificació internacional

L'anàlisi de la **distribució geogràfica de les exportacions catalanes** mostra amb claredat que la internacionalització de l'economia catalana continua tenint una base marcadament europea. Aquesta orientació ha estat històricament un factor de fortalesa, però en el context actual de fragmentació del comerç internacional també posa de manifest alguns límits estructurals que condicionen la capacitat de diversificació i de gestió del risc exterior.

Tal com reflecteix el gràfic de **distribució de les exportacions per regions, més del 60% de les exportacions catalanes tenen com a destinació mercats de la Unió Europea**[1], cosa que consolida la UE com el principal pilar de la projecció internacional del país. Aquesta elevada concentració és coherent amb la proximitat geogràfica, la integració en el mercat interior europeu i l'existència d'un marc regulador comú que facilita l'accés als mercats i redueix les barreres d'entrada, especialment per a les petites i mitjanes empreses.

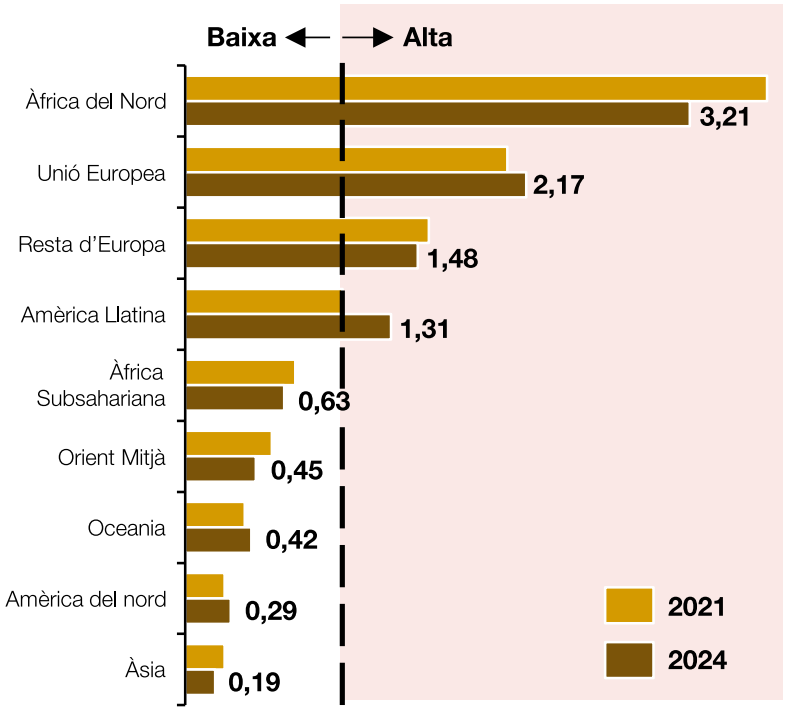
1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

Distribució de les exportacions catalanes per regions [2019-2024]



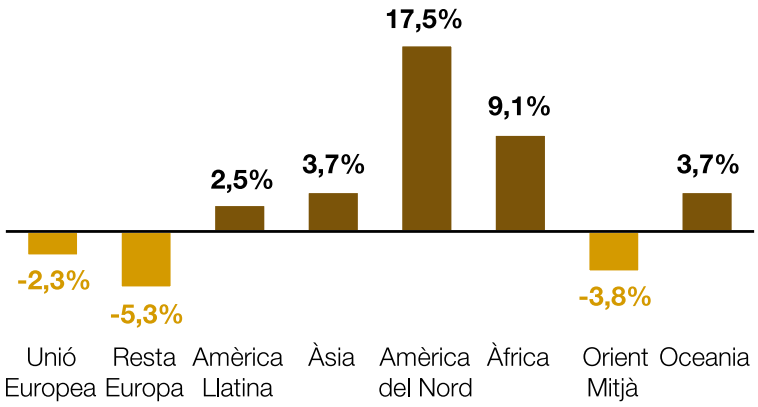
L'orientació europea es veu reforçada quan s'analitza la **intensitat exportadora per regions**. Els mercats europeus concentren no només el volum principal d'exportacions, sinó també una part significativa de l'esforç exportador sostingut de les empreses catalanes. Aquesta dependència estructural ha contribuït a estabilitzar les exportacions en períodes d'incertesa, però també limita l'exposició a mercats amb un major potencial de creixement a mitjà i llarg termini.

Comparativa d'intensitat exportadora per regions [2021-2024]



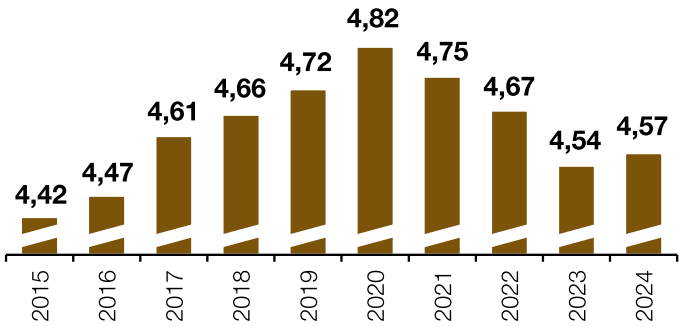
La lectura d'aquesta concentració geogràfica es matisa, però, quan s'observa l'**evolució interanual de les exportacions per regions**[1]. En el darrer exercici, mentre les exportacions a Europa mostren una evolució negativa en línia amb la desacceleració econòmica del continent, altres regions, com Amèrica, Àfrica, Oceania o Àsia, registren creixements positius. Tot i que aquests mercats encara representen una part reduïda del total, la seva dinàmica posa de manifest l'existència d'oportunitats de creixement fora de l'àmbit europeu.

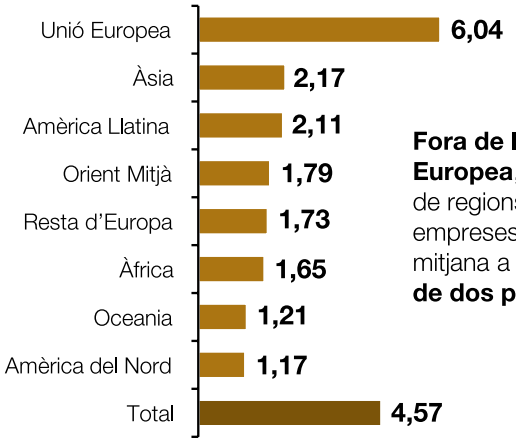
Exportacions catalanes per regions
[% var. interanual, 2024]



Malgrat aquests avenços, la capacitat de diversificació geogràfica de les empreses catalanes continua essent limitada. El gràfic de **diversificació geogràfica de les empreses exportadores regulars** mostra que el **nombre mitjà de països als quals exporten les empreses catalanes se situa en 4,57**, amb diferències significatives segons si l'activitat exportadora es concentra dins o fora de la Unió Europea. Fora de l'àmbit comunitari, el nombre mitjà de mercats per empresa és sensiblement inferior, fet que evidencia les dificultats per consolidar una presència estable en mercats més llunyans i complexos.

Evolució de la ràtio de diversificació geogràfica de les empreses exportadores regulars
[2015-2024, nombre de països]





Fora de la Unió Europea, en la resta de regions, les empreses exporten de mitjana a un **màxim de dos països**

1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

Aquesta limitada diversificació geogràfica té implicacions rellevants en un context internacional cada cop més fragmentat i volàtil. La dependència excessiva d'un nombre reduït de mercats incrementa l'exposició a xocs regionals, canvis regulatoris o tensions geopolítiques, i redueix la capacitat de les empreses per compensar caigudes de demanda en determinades àrees amb creixements en altres mercats.

En aquest sentit, es pot observar una tensió estructural entre, d'una banda, la necessitat de mantenir i reforçar la presència als mercats europeus –que continuaran essent claus per a l'economia catalana–i, de l'altra, la necessitat d'accelerar la diversificació cap a mercats amb major potencial de creixement i amb una menor correlació amb el cicle econòmic europeu. Aquesta tensió no es resol de manera espontània, sinó que requereix capacitats específiques, coneixement de mercats, recursos i instruments de suport adaptats a les necessitats de les empreses en processos d'internacionalització més avançats.

En aquest context, cal destacar que els principals **pols de creixement de l'economia mundial es concentren, de manera creixent, a l'Àsia**, una regió que combina dinàmiques demogràfiques, industrials i tecnològiques amb un fort potencial de creixement a mitjà i llarg termini. Tanmateix, les dades mostren que la presència de les empreses catalanes en aquests mercats continua sent relativament limitada en relació amb el seu potencial, fet que posa de manifest una bretxa entre les oportunitats existents i el grau d'aprofitament efectiu. Reduir aquesta distància requerirà estratègies específiques, enfocades a superar les barreres d'accés, gestionar la complexitat reguladora i cultural, i acompanyar les empreses en processos d'implantació i consolidació en mercats asiàtics.

En conjunt, el diagnòstic confirma que **Europa continuarà essent el mercat central de la internacionalització catalana**, però també posa de manifest que el model actual presenta **límits clars en termes de diversificació geogràfica**. Superar aquests límits serà un element clau per reforçar la resiliència del teixit exportador i per posicionar l'economia catalana de manera més equilibrada en el nou escenari del comerç internacional.

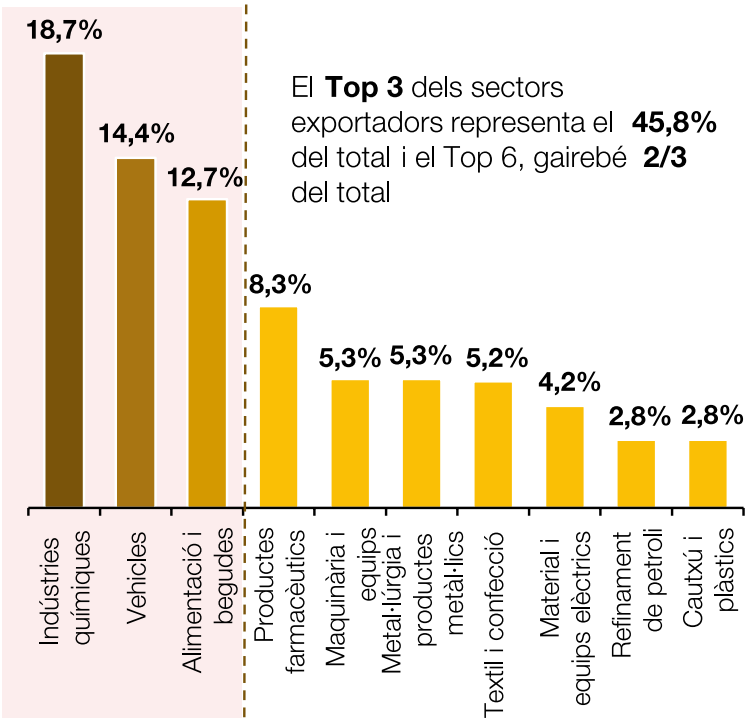
Una estructura sectorial resilient, amb el paper clau de la indústria i la tecnologia

L'anàlisi de l'estructura sectorial de les exportacions catalanes evidencia el paper central de la indústria com a motor de la internacionalització i com a element clau de resiliència en un context internacional advers. La composició sectorial reflecteix un model productiu amb una base industrial sòlida, capaç de sostenir el volum exportador i d'absorbir parcialment els impactes derivats de la desacceleració del comerç global.

Un nombre reduït de sectors concentra una part molt significativa del valor exportat. La indústria química es consolida com el primer sector exportador, seguida per l'automoció i l'alimentació, cosa que demostra una forta presència internacional. Aquest patró posa de manifest el pes estructural de la indústria en el model d'internacionalització de Catalunya, però també apunta a una certa concentració sectorial que condiciona el perfil de risc del conjunt del sistema.

L'evolució recent mostra dinàmiques diferenciades entre sectors. En un context de menor demanda internacional, alguns sectors han experimentat retrocessos, mentre que la indústria química ha mantingut una evolució positiva i contracíclica, i ha actuat com a factor estabilitzador del conjunt de les exportacions. Aquesta capacitat de resiliència està estretament vinculada a una orientació cap a productes de major valor afegit, una elevada diversificació de mercats i una forta integració en cadenes globals de valor.

Top 10 dels sectors exportadors catalans [2024, % sobre el total d'exportacions]

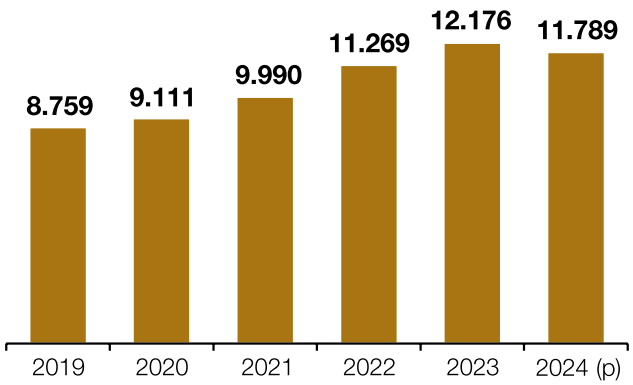


El contingut tecnològic de les exportacions reforça aquesta lectura qualitativa del model. Les exportacions de nivell tecnològic alt han registrat un creixement sostingut a mitjà termini i s'han consolidat com un dels pilars del posicionament exterior de l'economia catalana.

Tot i una correcció puntual el 2024 després de diversos anys de creixement intens, el seu pes continua essent rellevant i estructural, fet que evidencia l'existència d'un teixit industrial amb capacitats tecnològiques i d'innovació suficients per competir en segments més exigents i menys sensibles a la competència basada exclusivament en preus. Alhora, aquesta lectura posa de manifest elements clars de vulnerabilitat, com ara la concentració en un nombre reduït de sectors exportadors, cosa que incrementa l'exposició a xocs externs i reforça la necessitat d'avançar cap a una major diversificació i valor afegit.

En conjunt, Catalunya presenta una estructura exportadora resilient i amb una base industrial i tecnològica sòlida, que constitueix un actiu estratègic per competir al món, però que requereix reforçar la diversificació sectorial per consolidar la competitivitat a llarg termini.

Evolució de les exportacions de nivell tecnològic alt [M€, 2019-2024]

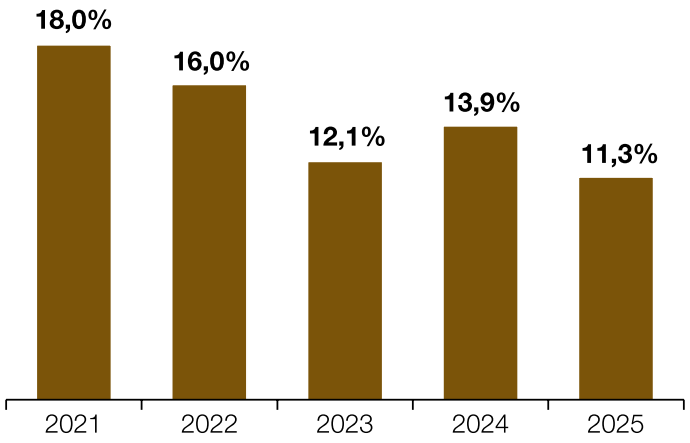


Capacitats emergents i assignatures pendents en el nou comerç internacional

El nou context del comerç internacional, caracteritzat per una major fragmentació, incertesa i complexitat operativa, exigeix a les empreses capacitats que van més enllà de l'exportació tradicional. En aquest àmbit, es posa de manifest que, tot i les fortaleses del model d'internacionalització català, existeixen assignatures pendents rellevants que condicionen la capacitat d'adaptació del teixit empresarial al nou escenari global.

Un primer element clau és el **baix nivell d'adopció dels canals digitals en la internacionalització**. Tal com mostra el gràfic sobre l'**ús de canals en línia per part de les empreses exportadores, només al voltant de l'11% de les empreses catalanes utilitzen canals digitals per vendre a l'exterior**. Aquesta xifra posa de manifest una bretxa significativa entre el potencial que ofereixen les eines digitals –en termes d'accés a mercats, escalabilitat i reducció de costos– i el seu ús efectiu per part del teixit empresarial.

Digitalització en les empreses exportadores
Empreses que utilitzen canals de venda en línia per exportar
[% sobre el total d'empreses catalanes exportadores, 2021-2025]

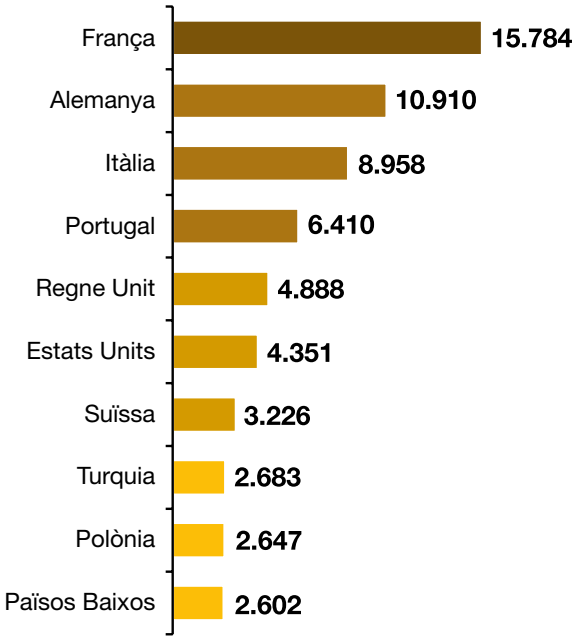


La limitada adopció de canals digitals restringeix especialment la capacitat de les petites i mitjanes empreses per diversificar mercats i guanyar presència internacional sense assumir elevats costos comercials o logístics. En un context en què el comerç electrònic, les plataformes digitals i els models híbrids de comercialització guanyen pes, aquesta bretxa digital esdevé un factor estructural que limita l'escalabilitat i la competitivitat internacional d'una part rellevant de les empreses catalanes.

Un segon element clau és la **concentració dels mercats de destinació**, fins i tot entre les empreses amb una trajectòria exportadora consolidada. El gràfic dels **principals països de destinació de les exportacions catalanes**[1] mostra una forta concentració en un nombre reduït de mercats, principalment europeus, amb la presència destacada d'alguns mercats extracomunitaris com els Estats Units. Aquesta concentració reforça els missatges identificats en l'anàlisi geogràfica: la diversificació continua essent limitada i insuficient per reduir l'exposició a riscos regionals.

1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització

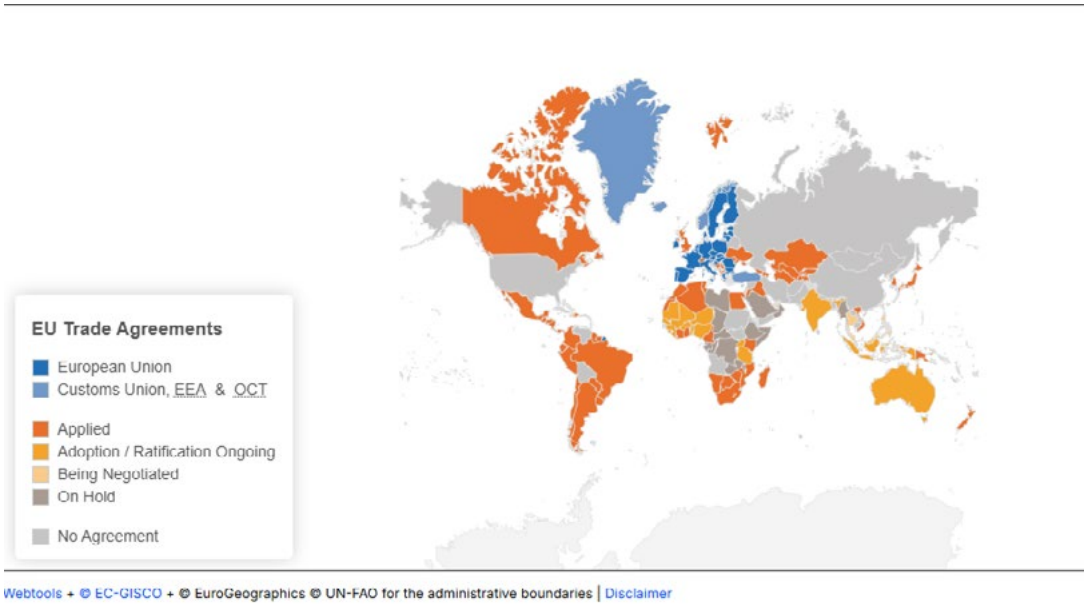
Exportacions per països [Top 10, M€, 2024]



	Pes sobre el total d'exportacions	Var. interanual 2023-2024
França	15,8%	-11,0%
Alemanya	10,9%	4,8%
Itàlia	8,9%	-4,9%
Portugal	6,4%	2,1%
Regne Unit	4,9%	6,2%
Estats Units	4,3%	19,3%
Suïssa	3,2%	-24,9%
Turquia	2,7%	-0,3%
Polònia	2,6%	8,2%
Països Baixos	2,6%	5,2%

A aquesta realitat, s'hi afegeix l'impacte creixent dels **factors geopolítics i regulatoris** en les decisions d'internacionalització. Tal com s'assenyala en l'anàlisi de **multilocalització, riscos geopolítics i acords comercials de la Unió Europea**, les empreses operen cada cop més en un entorn en què els canvis normatius, les tensions comercials i les decisions geopolítiques condicionen l'accés als mercats i la configuració de les cadenes de valor.

Països amb acords comercials vigents o en negociació amb la UE [2026][1]



En aquest context, la multilocalització emergeix com una estratègia clau per reduir riscos i assegurar la

1 Font: Comissió Europea https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements/trade-agreements-map_en

continuïtat de l'activitat internacional.

No obstant això, es posa de manifest que l'aprofitament dels **acords comercials de la Unió Europea** continua sent limitat. Factors com el desconeixement dels acords, la complexitat de les normes d'origen o la manca de capacitats internes dificulten que moltes empreses catalanes puguin capitalitzar plenament els avantatges que ofereixen aquests instruments per accedir a nous mercats o millorar les condicions d'accés als existents.

En conjunt, aquest apartat posa de manifest que el repte de la internacionalització ja no es limita a exportar més, sinó a **exportar millor**, amb models més sofisticats, digitals, diversificats i resilients. Les mancances identificades en termes de digitalització, diversificació, gestió del risc geopolític i aprofitament dels instruments disponibles no qüestionen les fortaleses del model actual, però sí que en delimiten clarament els límits davant del nou escenari global.

Aquest conjunt d'elements configura un **punt de partida clar per a la identificació dels reptes estructurals** que haurà d'abordar l'Estratègia d'internacionalització 2026-2030. Una Estratègia que haurà de reforçar les capacitats del teixit empresarial, acompanyar-lo en processos d'internacionalització més complexos i dotar-lo dels instruments necessaris per competir amb èxit en un comerç internacional cada cop més exigent i fragmentat



Barreres i reptes de la Catalunya del futur

De l'anàlisi als reptes clau de la internacionalització

L'anàlisi presentada en els capítols anteriors confirma que la internacionalització continua essent un dels principals motors de competitivitat i projecció de l'economia catalana. Els resultats assolits en les darreres dècades –en termes de volum exportador, obertura exterior i integració en els fluxos internacionals– evidencien la solidesa d'un model que ha permès a Catalunya posicionar-se com una de les economies més obertes del seu entorn. Tanmateix, aquesta mateixa diagnosi posa de manifest que els fonaments sobre els quals s'ha construït aquest model afronten tensions creixents en un context internacional profundament diferent del que va marcar les etapes anteriors d'internacionalització.

El nou escenari global es caracteritza per un **entorn d'incertesa estructural, en què els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ambientals i regulatoris** interactuen de manera cada cop més complexa:



Aquests factors estan redefinint les condicions d'accés als mercats i les fonts de competitivitat empresarial. En aquest context, **la internacionalització deixa de ser un procés lineal** d'expansió exterior per esdevenir un exercici continu d'adaptació, gestió del risc i generació de valor.

Davant d'aquest escenari, l'anàlisi de la diagnosi permet identificar **dos nivells diferenciats, però estretament interconnectats, de condicionants** que incideixen en la capacitat de les empreses catalanes per internacionalitzar-se amb èxit.

D'una banda, existeixen **barreres operatives de naturalesa micro i empresarial**, que afecten el dia a dia dels processos d'internacionalització de les empreses. Aquestes barreres estan vinculades a:

- La dimensió de les empreses
- La disponibilitat de recursos financers i humans
- L'accés a talent especialitzat
- La complexitat reguladora
- L'accés a instruments financers adequats
- La capacitat d'obtenir informació de mercat accionable

Totes aquestes barreres incideixen especialment en la iniciació i la consolidació de la internacionalització, i expliquen en gran mesura la dificultat de transformar intents puntuals d'exportació en trajectòries

internacionals estables.

D'altra banda, aquestes barreres operatives s'inscriuen en un marc més ampli de **reptes estructurals de naturalesa macro i sistèmica**, que marcaran l'evolució del comerç internacional en els propers anys:

- La intensificació de la competència global
- L'aparició de nous blocs econòmics
- La relocalització selectiva de cadenes de valor
- L'exigència creixent en matèria de sostenibilitat i traçabilitat
- La transformació digital dels models de negoci

Aquests reptes configuren un entorn molt més exigent per a totes les empreses, independentment de la seva mida o sector. En una economia oberta com la catalana, aquests reptes amplifiquen els riscos associats a la dependència de determinats mercats, models productius o avantatges competitius tradicionals.

Aquests dos nivells –operatiu i estructural– **no actuen de manera independent**, sinó que es reforcen mútuament. Les limitacions internes del teixit empresarial intensifiquen l'impacte dels canvis globals, mentre que la transformació accelerada de l'entorn internacional fa més visibles i crítiques les mancances del model actual d'internacionalització. Aquesta interacció explica per què els reptes de futur no poden ser abordats únicament mitjançant ajustos incrementals o respostes fragmentades, sinó que requereixen una lectura integrada del sistema d'internacionalització en el seu conjunt.

Aquest capítol desenvolupa, per tant, una **lectura estructurada dels principals condicionants que definiran el futur de la internacionalització de l'economia catalana**, partint de les barreres operatives que afronten les empreses en el seu dia a dia, i eleva progressivament l'anàlisi cap als grans reptes macroeconòmics i estructurals que marcaran l'escenari internacional dels propers anys. Aquesta lectura constitueix el pont necessari entre la diagnosi i la definició del marc estratègic, i estableix el context sobre el qual es construeix l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030.

Barreres operatives i reptes estructurals de la internacionalització[1]



"Els reptes de la internacionalització no poden abordar-se amb respostes fragmentades, sinó amb una lectura integrada del sistema."

1 Font: Elaboració pròpia a través d'informes d'ACCIÓ, PwC, World Trade Organization, la Comissió Europea, COTEC i els agents de l'ecosistema d'internacionalització, juntament amb la informació recopilada durant el procés participatiu

Barreres operatives: límits actuals del teixit empresarial

L'anàlisi de la diagnosi posa de manifest que una part significativa de les dificultats que afronten les empreses catalanes en el seu procés d'internacionalització no deriven exclusivament del context global, sinó que responen a limitacions operatives persistents del propi teixit empresarial. Aquestes barreres, de naturalesa micro i empresarial, condicionen tant la capacitat d'iniciar processos d'internacionalització com, sobretot, la possibilitat de consolidar-los i escalar-los de manera sostinguda en el temps.

Un primer conjunt de barreres està estretament vinculat a:

La dimensió empresarial i la disponibilitat de recursos interns.



Tal com s'ha evidenciat en el capítol de diagnosi, la base exportadora catalana presenta una elevada atomització, amb un pes predominant de petites i mitjanes empreses. Aquesta estructura limita la capacitat de moltes empreses per assumir els costos inicials associats a la internacionalització –prospecció comercial, adaptació de productes, certificacions, presència recurrent als mercats de destinació o inversió en canals comercials– i dificulta el manteniment d'una activitat internacional estable en el temps.

La manca de dimensió no només té un impacte financer, sinó també **organitzatiu i estratègic**. En molts casos, la internacionalització no es gestiona com una funció estructural de l'empresa, sinó com una activitat parcial o reactiva, sovint subordinada a l'operativa del mercat domèstic. L'absència d'equips dedicats, de processos interns específics o de temps assignat a la planificació internacional redueix la capacitat de les empreses per identificar oportunitats, anticipar riscos i construir relacions comercials duradores als mercats exteriors. Aquesta realitat ajuda a explicar per què una part rellevant de les empreses que s'inicien en l'exportació ho fan de manera esporàdica i no aconsegueixen consolidar-se com a exportadores regulars.

Aquesta limitació estructural es veu agreujada per:

Dificultat creixent d'accés a talent especialitzat en internacionalització



La gestió eficient de l'activitat internacional exigeix competències específiques –idiomes, coneixement normatiu, gestió intercultural, habilitats comercials internacionals, capacitat d'anàlisi de mercats o experiència en operacions transfrontereres– que no sempre són fàcilment accessibles per a les pimes. La competència amb empreses de major dimensió per captar aquests perfils, juntament amb les dificultats per oferir trajectòries professionals atractives en organitzacions petites, genera un **dèficit de capital humà que limita la professionalització de la internacionalització**.

Aquest dèficit de talent especialitzat té implicacions estructurals sobre la capacitat d'internacionalització del teixit empresarial. Les empreses amb menor dimensió i productivitat afronten més dificultats per accedir a perfils clau, fet que limita la seva capacitat d'escalar, diversificar mercats i consolidar una presència internacional estable

Aquest fet posa de manifest que **aquestes barreres no són conjunturals, sinó estructurals**. Sense un reforç de les capacitats internes, la internacionalització tendeix a concentrar-se en un nombre reduït d'empreses amb major escala i recursos, cosa que limita l'ampliació de la base exportadora.

Un segon bloc rellevant de barreres operatives està relacionat amb:

La complexitat reguladora i administrativa dels mercats internacionals



L'accés a molts mercats implica afrontar processos normatius exigents en matèria de certificacions, homologacions tècniques, etiquetatge, requisits duaners o regulacions mediambientals. Aquestes exigències comporten costos addicionals, increments en els terminis d'entrada als mercats i una càrrega administrativa que afecta de manera especialment intensa les empreses de menor dimensió, que no disposen d'equips interns especialitzats en comerç exterior o regulació internacional.

La fragmentació normativa i la creixent densitat reguladora, tant a escala internacional com dins del mercat europeu, introdueixen un element addicional d'incertesa que dificulta la planificació estratègica. En el cas de la internacionalització, aquest impacte es tradueix en una **major aversió al risc, especialment en les fases inicials d'entrada a nous mercats**.

La qualitat de l'entorn regulador i administratiu a Espanya condiciona de manera directa la capacitat de les empreses per iniciar i consolidar processos d'internacionalització. La fragmentació normativa, la complexitat dels requisits tècnics i duaners i la creixent densitat reguladora incrementen els costos d'entrada, allarguen els terminis i augmenten la incertesa, especialment per a les empreses de menor dimensió. Aquest context redueix la capacitat de planificació estratègica, eleva l'aversió al risc i limita la disposició a invertir en mercats internacionals, sobretot en les fases inicials del procés.

A aquestes barreres reguladores, s'hi suma:

La limitació en l'accés a instruments financers adequats



Tot i l'existència d'instruments públics i privats –crèdits, garanties, assegurances de risc o mecanismes de cobertura–, moltes empreses perceben aquests instruments com a complexos, poc adaptats a les seves necessitats o difícils d'activar en els moments clau del procés. Aquesta percepció, compartida de manera recurrent en el procés participatiu, redueix la capacitat de les empreses per invertir en expansió exterior, sostenir períodes inicials sense retorn immediat o gestionar riscos associats a la volatilitat dels mercats internacionals.

Finalment, un altre factor crític és:

La manca d'intel·ligència de mercat accionable i de xarxes comercials consolidades



Tot i la disponibilitat d'informació sobre mercats internacionals, moltes empreses operen amb dades fragmentades, poc actualitzades o difícils de traduir en decisions estratègiques concretes. Aquesta manca d'intel·ligència limita la capacitat de seleccionar mercats amb criteris objectius, d'identificar socis comercials fiables o d'adaptar l'oferta a les demandes reals dels clients internacionals.

La dificultat per accedir a xarxes de contacte i canals de confiança als mercats exteriors continua essent, segons l'evidència recollida en el procés participatiu, un dels principals obstacles operatius per a les

empreses, especialment en les fases inicials.

En conjunt, aquestes barreres operatives configuren un **límit estructural del model actual d'internacionalització**, que explica per què els resultats agregats conviuen amb una base exportadora relativament reduïda, una elevada concentració de l'activitat internacional i dificultats recurrents per escalar i diversificar. La seva naturalesa sistèmica fa evident que la superació d'aquests obstacles no pot recaure exclusivament en l'esforç individual de les empreses, sinó que requereix un entorn de suport més integrat, accessible i orientat a reforçar les capacitats de manera sostinguda.

Reptes estructurals de futur: el nou context de la internacionalització

Més enllà de les barreres operatives que condicionen el dia a dia de les empreses, la internacionalització de l'economia catalana s'inscriu en un **context global en transformació profunda**, caracteritzat per canvis estructurals que redefineixen les regles del comerç internacional, els models de creixement i les fonts de competitivitat. Aquests reptes, de naturalesa macro i sistèmica, configuren un entorn molt més complex, incert i exigent que en etapes anteriors i afecten de manera transversal totes les economies obertes.

Un primer vector estructural clau és:

La fragmentació geopolítica i la reconfiguració del comerç internacional

L'escenari global evoluciona cap a un món més multipolar, amb tensions creixents entre blocs econòmics, una utilització cada vegada més explícita dels **instruments comercials amb finalitats geopolítiques** i una revisió profunda de les cadenes globals de valor. L'augment de mesures proteccionistes, la proliferació de barreres no aranzelàries i la incertesa associada a conflictes comercials i diplomàtics introdueixen nous riscos per a les empreses internacionalitzades.

Per a una economia oberta com la catalana, amb una elevada dependència del comerç exterior i una concentració geogràfica significativa de les exportacions, aquest context incrementa la vulnerabilitat davant de xocs externs. Tal com assenyalen diverses fonts institucionals i empresarials, la dependència excessiva d'un nombre limitat de mercats o proveïdors amplifica l'impacte de tensions geopolítiques, canvis regulatoris sobtats o interrupcions logístiques. En aquest escenari, la **diversificació geogràfica i la capacitat d'anticipació** esdevenen factors crítics de resiliència.

Un segon gran vector de transformació és:

La transició verda i l'emergència d'un nou marc regulador vinculat a la sostenibilitat

Les polítiques climàtiques, ambientals i de traçabilitat –especialment, a la Unió Europea– estan redefinint les condicions d'accés als mercats internacionals. Instruments com ara els mecanismes d'ajustament en frontera per carboni (CBAM), els requisits ESG o les exigències de transparència en les cadenes de subministrament introdueixen noves obligacions per a les empreses exportadores.

Aquestes exigències tenen un doble efecte: d'una banda, incrementen la complexitat reguladora i els costos d'adaptació, especialment per a les empreses amb menys capacitat tècnica i financera, i, de l'altra, generen **noves oportunitats competitives** per a aquelles empreses capaces d'integrar la sostenibilitat com a element estructural del seu model de negoci, amb la qual cosa es posicionen en segments de major valor afegit i reforcen la seva proposta davant de clients i inversors internacionals. La capacitat d'adaptació a aquest nou marc serà determinant per mantenir la competitivitat internacional en els propers anys.

Un tercer vector estructural fonamental és:

La digitalització accelerada del comerç internacional i la transformació tecnològica dels models de negoci



La internacionalització depèn cada vegada menys exclusivament de la presència física als mercats i més de la capacitat d'utilitzar canals digitals, dades i tecnologia per identificar oportunitats, accedir a clients i gestionar operacions globals. El comerç electrònic internacional, les plataformes digitals, la gestió avançada de dades i la integració de solucions digitals en la cadena de valor estan modificant de manera estructural les formes de competir.

En aquest context, la **intel·ligència artificial (IA) i les tecnologies emergents** es consoliden com a palanques clau de competitivitat internacional. L'ús d'eines d'anàlisi avançada permet millorar la prospecció de mercats, anticipar tendències de demanda, optimitzar preus i canals de venda, i gestionar riscos en entorns volàtils. Les empreses capaces d'integrar aquestes tecnologies en la seva estratègia d'internacionalització guanyen avantatges clars en termes d'escala, velocitat de decisió i adaptabilitat.

Tanmateix, la diagnosi posa de manifest que l'adopció d'aquestes capacitats no és homogènia. Existeix una **bretxa digital significativa** entre empreses, sectors i territoris, que pot accentuar desigualtats en la capacitat de competir internacionalment. En aquest sentit, el repte tecnològic no és només d'accés a eines, sinó d'integració de la innovació i la digitalització com a components estructurals del model d'internacionalització.

Un quart vector estructural és:

La intensificació de la competència global i la necessitat creixent de diferenciació



L'aparició de nous actors internacionals, sovint procedents d'**economies emergents amb costos competitius i capacitats tecnològiques creixents**, incrementa la pressió competitiva en molts mercats. En aquest escenari, la competència basada exclusivament en el preu esdevé cada cop menys viable per a economies avançades com la catalana.

La diferenciació a través de la qualitat, la innovació, la marca, el servei i el valor afegit esdevé un requisit imprescindible per sostenir la presència internacional. Aquest repte està estretament vinculat a la capacitat d'innovació del sistema productiu, a la connexió entre internacionalització i economia del coneixement, i a la projecció d'una proposta de valor coherent als mercats globals.

Finalment, tots aquests vectors convergeixen en un **repte transversal de dimensió i escala**. La creixent complexitat del comerç internacional, l'augment dels requisits regulatoris i la necessitat d'invertir en tecnologia, sostenibilitat i gestió del risc fan que competir a escala global requereixi una massa crítica mínima. En un teixit empresarial majoritàriament format per pimes, aquest repte posa de manifest la importància de fórmules que permetin guanyar escala, ja sigui a través del creixement empresarial, la cooperació, la integració en cadenes de valor globals o el reforç de mecanismes col·lectius de suport.

En conjunt, aquests reptes estructurals defineixen un nou escenari de la internacionalització, qualitativament diferent del que havia permès l'expansió internacional de les darreres dècades. La seva naturalesa sistèmica fa evident que la resposta no pot ser fragmentada ni reactiva. Afrontar aquest context exigeix una lectura estratègica de país, capaç d'alinear les capacitats del teixit empresarial amb polítiques públiques, instruments de suport i una visió compartida sobre el posicionament internacional de Catalunya en el nou ordre global.

Principals implicacions per a l'Estratègia d'internacionalització

La lectura conjunta de les **barreres operatives i dels reptes estructurals de futur** permet definir amb claredat l'espai estratègic real de decisió sobre el qual s'ha de construir l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030. El diagnòstic mostra que, tot i els resultats assolits en termes de volum exportador i presència internacional, el model actual d'internacionalització es troba sotmès a tensions creixents que en qüestionen la sostenibilitat a mitjà i llarg termini.

Una primera implicació clau és que **el repte ja no és només créixer en volum, sinó transformar la qualitat de la internacionalització**. En un entorn global més fragmentat, competitiu i regulat, l'èxit internacional no es mesura exclusivament pel nombre d'empreses exportadores o pel valor total de les exportacions, sinó **per la capacitat de generar valor afegit**, diversificar mercats, reduir vulnerabilitats i construir posicions competitives sòlides i sostenibles. Això implica avançar cap a un model d'internacionalització menys extensiu i més intensiu en coneixement, innovació i diferenciació.

En segon lloc, la diagnosi evidencia que **la dimensió empresarial i la capacitat d'escala esdevenen condicionants centrals de la competitivitat internacional futura**. La combinació de barreres operatives internes i de reptes estructurals globals fa cada vegada més difícil competir amb èxit des de models empresarials excessivament fragmentats o amb recursos limitats. L'estratègia haurà d'abordar, de manera explícita, com facilitar el creixement, la cooperació empresarial, la integració en cadenes globals de valor i l'accés a plataformes que permetin guanyar escala, especialment per a les pimes.

Una tercera implicació rellevant és la necessitat d'**integrar la internacionalització com a eix transversal de la transformació del teixit productiu** i no com una política sectorial aïllada. La transició verda, la digitalització, la innovació tecnològica i el desenvolupament del talent no són vectors independents de la internacionalització, sinó factors que en determinen directament la viabilitat i el posicionament competitiu. En aquest sentit, l'estratègia ha de superar una visió instrumental de l'exportació i incorporar **la internacionalització com a part estructural de les estratègies empresarials i de les polítiques públiques de competitivitat**.

En quart lloc, el nou context posa de manifest la importància creixent de la **capacitat d'anticipació, la gestió del risc i la intel·ligència de mercats**. En un entorn marcat per la incertesa geopolítica, la volatilitat reguladora i la rapidesa dels canvis tecnològics, la internacionalització requereix decisions més informades, àgils i basades en dades. L'estratègia haurà de reforçar els mecanismes que permetin a les empreses anticipar tendències, identificar oportunitats emergents i gestionar riscos de manera proactiva, i reduir així la dependència de respostes reactives.

Finalment, la naturalesa sistèmica dels reptes identificats implica que **la resposta no pot recaure exclusivament en l'empresa individual**. La internacionalització futura exigeix una **estratègia de país**, capaç d'alinear el conjunt de l'ecosistema d'internacionalització –administracions, agents de suport, cambres, entitats sectorials i empreses– al voltant d'objectius compartits, criteris clars de priorització i una arquitectura d'intervenció coherent. Sense aquest alineament, el risc de dispersió d'esforços i de pèrdua d'impacte de les polítiques públiques s'accentua en un context cada vegada més exigent.

En síntesi, les implicacions del diagnòstic apunten a la necessitat d'un **canvi d'escala, de focus i d'enfocament** en la política d'internacionalització. No es tracta de corregir marginalment el model existent, més aviat:

Catalunya ha d'evolucionar cap a una estratègia capaç de reforçar la resiliència, la capacitat d'adaptació i el valor generat per la internacionalització de l'economia catalana



Missió, visió i principis rectors

La definició de la missió, la visió i els principis rectors del l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030 constitueix el **punt de transició entre l'anàlisi i l'acció estratègica**. Aquest marc conceptual estableix l'horitzó de futur, el propòsit compartit i els criteris que han d'orientar totes les decisions, polítiques i actuacions que es desplegaran en el marc de l'Estratègia.

En aquest context, la missió, la visió i els principis rectors actuen com a **elements d'alineament** entre ambició i realisme, entre objectius de país i capacitats efectives del teixit empresarial.

La visió defineix l'escenari desitjat cap al qual Catalunya vol avançar: un posicionament internacional sòlid, reconeixible i basat en la generació de valor econòmic i social. No es tracta únicament d'augmentar la presència exterior, sinó de consolidar un model d'internacionalització que reforci la competitivitat, la sostenibilitat i la capacitat d'impacte de l'economia catalana en el món.

La missió, per la seva banda, concreta el paper de l'Estratègia com a instrument de política econòmica i de país. Expressa el compromís de potenciar la internacionalització del teixit empresarial com a palanca clau per reforçar la competitivitat, impulsar la innovació i augmentar el valor global de l'economia catalana, tot assegurant que aquest procés contribueixi a una prosperitat sòlida i compartida.

Visió



"Catalunya **vol projectar-se** com a referent en internacionalització amb una economia pròspera, competitiva, oberta i sostenible, capaç de generar valor al món i un impacte positiu en la societat"

Missió



"**Potenciem** la internacionalització del teixit empresarial de Catalunya per reforçar la competitivitat i augmentar el valor global de l'economia catalana com una economia sòlida, innovadora i pròspera"

Finalment, els **principis rectors** estableixen el marc de referència que ha de guiar la implementació de l'Estratègia. Aquests principis actuen com a criteris transversals que orienten les prioritats, les formes d'actuació i la relació amb el conjunt d'agents implicats. En un entorn internacional canviant i incert, els principis rectors **garanteixen la coherència, la continuïtat i la credibilitat de l'Estratègia al llarg de tot el període 2026-2030**.

Principis rectors

1. **Compromís**
   Per garantir l'estabilitat en el desplegament i l'execució de l'Estratègia d'internacionalització
2. **Adaptació i innovació**
   Per impulsar la resposta als canvis globals i mantenir la competitivitat del teixit productiu
3. **Impacte**
   Per generar valor i retorn per al país geogràfica
4. **Proximitat**
   Per acompanyar de forma propera a les empreses i al territori
5. **Col·laboració i transparència**
   Per fomentar sinèrgies entre els diferents actors i garantir la fiabilitat i la transparència
6. **Qualitat i excel·lència**
   Per tenir rigor i professionalitat com a senyal d'identitat
7. **Lideratge**
   Per tenir una voluntat clara de projecció i influència internacional
8. **Ètica i sostenibilitat**
   Per actuar sempre amb integritat i respecte ambiental i social

Aquest marc de missió, visió i principis rectors constitueix així el **fonament sobre el qual es construeixen els eixos, les línies i les accions de l'Estratègia**, cosa que permet assegurar una estratègia d'internacionalització alineada amb les necessitats del teixit empresarial, amb els valors del país i amb els reptes del nou context global.



Objectius estratègics i facilitadors

Objectius estratègics

Amb horitzó 2030, l'Estratègia fixa un conjunt de sis objectius generals que concreten l'**ambició de país en matèria d'internacionalització** i permeten orientar l'acció pública cap a resultats mesurables. Aquests objectius responen directament a les principals fortaleses i dèficits identificats en la diagnosi, així com als reptes estructurals que condicionaran la competitivitat internacional de l'economia catalana en els propers anys.

Els sis objectius no s'han de llegir de manera aïllada, sinó com un conjunt coherent que combina **ampliació de la base exportadora, consolidació i creixement de les empreses internacionalitzades, diversificació de riscos, augment de la presència productiva a l'exterior i millora del valor afegit de les exportacions**.

1. Assolir que 2.000 empreses comencin a exportar

Arribar a **2.000 empreses que comencin a exportar** respon a la necessitat d'ampliar la base exportadora catalana, especialment en un context en què la reducció d'empreses exportadores esporàdiques pot limitar el creixement futur del nombre d'exportadores regulars. Aquest objectiu posa l'accent en la fase d'iniciació, per la qual cosa facilita l'accés als mercats internacionals a empreses que encara no han fet el salt exterior o que ho han fet de manera puntual.

2. Arribar a 19.000 empreses exportadores regulars

Arribar a **19.000 empreses exportadores** regulars implica reforçar la continuïtat de l'activitat exportadora i reduir la taxa d'abandonament en els primers anys. Aquest objectiu se centra en la consolidació, per tal d'assegurar que un major nombre d'empreses mantinguin una presència internacional estable en el temps, element clau per a la competitivitat i la resiliència del teixit empresarial.

3. Arribar a 5 països de mitjana de diversificació geogràfica per empresa

Assolir una mitjana de **5 països de destinació per empresa** busca reduir la dependència excessiva d'un nombre limitat de mercats, especialment en un entorn internacional marcat per la fragmentació geopolítica i comercial. La diversificació geogràfica és un factor clau de mitigació de riscos i contribueix a una major estabilitat dels fluxos comercials.

4. Arribar a 3.500 empreses amb filials a l'exterior

Arribar a **3.500 empreses amb filials a l'exterior** reforça l'aposta per models d'internacionalització més avançats, basats en la presència productiva, comercial o logística fora del país. La multilocalització permet a les empreses guanyar proximitat als mercats finals, adaptar-se millor a entorns reguladors i augmentar la seva capacitat de resposta davant disrupcions de les cadenes globals de valor.

5. Superar el nombre de 2.000 empreses que exportin més de 5 M€ anuals

Superar el nombre de **2.000 empreses que exportin més de 5 M€ anuals** respon a la necessitat de consolidar un nucli d'empreses amb capacitat d'escala internacional. Tot i representar una part reduïda del total d'empreses exportadores, aquest segment concentra una part molt significativa del valor exportat i actua com a tractor de l'ecosistema, tant en termes d'innovació com de generació d'ocupació i arrossegament sectorial.

6. Augmentar el valor afegit de les exportacions, especialment les exportacions tecnològiques

Incrementar el **valor afegit de les exportacions, especialment les tecnològiques**, és un objectiu transversal que connecta la internacionalització, la innovació i la productivitat. L'orientació cap a exportacions de major contingut tecnològic i coneixement permet millorar el posicionament competitiu de l'economia catalana, reduir la competència basada en costos i reforçar la seva projecció internacional a llarg termini.

Els objectius de l'Estratègia responen directament als principals reptes identificats en la diagnosi. En un context d'exportacions elevades, però amb una **base empresarial limitada**, una a**lta concentració del valor** i una **dependència significativa de pocs mercats**, l'Estratègia prioritza ampliar i consolidar el nombre d'empreses exportadores, reforçar la diversificació geogràfica i impulsar la multilocalització.

Alhora, l'èmfasi en l'augment del **valor afegit de les exportacions, especialment les de contingut tecnològic**, dona resposta a les necessitats de millorar el posicionament competitiu de l'economia catalana i avançar cap a un model d'internacionalització més resilient, innovador i sostenible a llarg termini.

En conjunt, els objectius fixats tradueixen els resultats de la diagnosi en **fites concretes i mesurables**, que orienten de manera clara l'arquitectura i les prioritats de l'Estratègia 2026-2030.

Facilitadors

Els **quatre facilitadors transversals de l'Estratègia** –digitalització i tecnologia, finançament, infraestructures i talent– actuen com a **motor comú dels eixos estratègics** i condicionen la capacitat real de les empreses per avançar en els seus processos d'internacionalització.

A diferència dels eixos, que defineixen què cal fer, els facilitadors defineixen com es creen les condicions perquè les actuacions tinguin impacte. Són, per tant, **elements habilitadors** que operen de manera transversal sobre totes les línies i iniciatives de l'Estratègia.

Digitalització i tecnologia	Finançament	Infraestructures	Talent
Accelerar la transformació internacional	Impulsar i sostenir la internacionalització	Connectar Catalunya amb el món	Tenir capacitat global per competir i liderar

La digitalització i la tecnologia acceleren la transformació internacional de les empreses, tot reduint barreres d'entrada als mercats, millorant l'eficiència operativa i facilitant la connexió amb clients globals. La incorporació de plataformes digitals, intel·ligència artificial i tecnologies emergents permet a les empreses operar amb més agilitat en un entorn internacional fragmentat i altament competitiu.

El finançament és una condició imprescindible per iniciar, sostenir i escalar qualsevol projecte internacional. L'accés a instruments adequats –crèdit flexible, garanties, assegurances de risc i nous instruments financers– redueix la incertesa associada a l'activitat exterior i permet a les empreses afrontar tant la fase inicial d'exportació com la consolidació i diversificació en mercats globals.

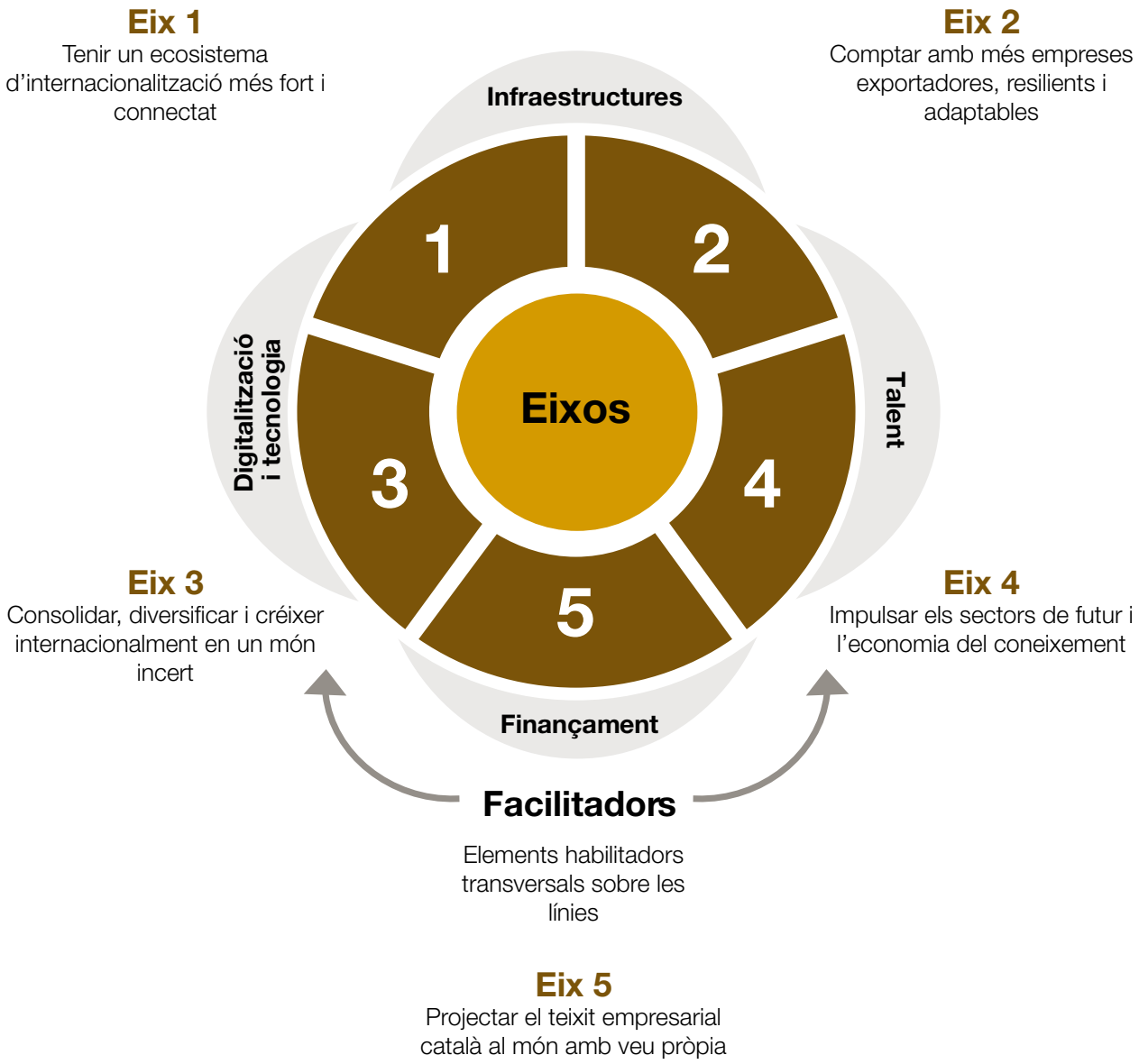
Les infraestructures constitueixen la columna vertebral del comerç internacional. Ports, aeroports, corredors logístics i xarxes digitals són clau per garantir que els productes i serveis catalans arribin als mercats globals de manera eficient, competitiva i sostenible. El reforç de la intermodalitat i l'adaptació a criteris ambientals són determinants per posicionar Catalunya com a hub internacional de comerç i inversió.

Finalment, **el talent** és el factor que transforma l'estratègia en resultats. La disponibilitat de professionals amb visió global, competències digitals i coneixement dels mercats internacionals és essencial per competir i liderar en un entorn global complex. La formació, l'atracció i la retenció de talent internacional reforcen la capacitat d'innovació, adaptabilitat i resiliència del teixit empresarial català.



Eixos, línies i accions per impulsar la Catalunya global

L'Estratègia d'internacionalització 2026-2030 s'articula a partir d'una **arquitectura clara i jerarquitzada**[1], que permet traduir la visió i els objectius en actuacions concretes i coherents, i es construeix al voltant de cinc eixos estratègics, que defineixen els grans àmbits d'actuació. Cada eix es desplega en línies d'actuació específiques, que concreten les prioritats estratègiques, i en accions, que materialitzen l'acció pública.



1 Font: Elaboració pròpia a través d'un procés col·laboratiu entre els agents de l'ecosistema, juntament amb la informació recopilada durant el procés participatiu

Les línies d'actuació concreten els àmbits prioritaris d'intervenció per avançar cap als objectius de l'Estratègia. Actuen com a pont entre els eixos de l'estratègia i les accions, ja que orienten les actuacions dels diferents agents de l'ecosistema

L1 Impuls de les sinergies dins l'ecosistema

L2 Xarxa coordinada d'accés per a les empreses

L3 Acompanyament dels nous exportadors en el seu procés d'internacionalització

L4 Capacitació de professionals en comerç internacional, especialment dones, per tal que les empreses catalanes esdevinguin més competitives

L5 Expansió de la presència internacional de les empreses catalanes

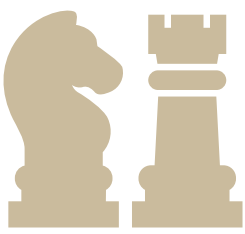
L6 Resiliència i adaptabilitat a les cadenes de valor globals

L7 Finançament per diversificar i competir globalment

L8 Internacionalització de l'economia del coneixement i la tecnologia

L9 Acció exterior i diplomàcia econòmica

L10 Marca Catalunya: innovadora, sostenible i fiable



Catalunya parteix d'un ecosistema d'internacionalització ampli i experimentat, amb una elevada densitat d'actors públics i privats que han contribuït de manera decisiva als nivells actuals d'obertura internacional. Tanmateix, aquest ecosistema ha crescut de forma parcialment fragmentada, amb solapaments, buits d'informació i una percepció de complexitat que en limita l'impacte, especialment per a les pimes.

En el nou context global, l'ecosistema ha d'evolucionar cap a un model més cohesionat, connectat i orientat al servei, capaç de funcionar com una arquitectura col·laborativa eficient. L'objectiu és avançar cap a un sistema que actuï com a punt d'entrada clar ("*no wrong door*"), que comparteixi dades, coordini recursos i multipliqui l'impacte col·lectiu de les actuacions d'internacionalització.

Eix 1 - Tenir un ecosistema d'internacionalització més fort i connectat

L1 - Impuls de les sinergies dins l'ecosistema

1. **Redefinir la governança de l'ecosistema d'internacionalització mitjançant un projecte ad hoc,** establint un model coordinat que identifiqui avantatges competitius, optimitzi recursos públics i humans i maximitzi l'impacte conjunt sobre les empreses.

2. **Crear un instrument per impulsar projectes col·laboratius entre els agents de l'ecosistema** (missions, fires i programes de suport), basats en criteris de complementarietat, impacte i valor afegit, aprofitant la xarxa d'oficines exteriors d'ACCIÓ

L2 - Xarxa coordinada d'accés per a les empreses

3. **Desplegar un mapa dels serveis de les entitats catalanes i estatals**, que concentri tota l'oferta de serveis en matèria d'internacionalització per maximitzar l'accés de les empreses catalanes als recursos d'internacionalització

4. **Coordinar un calendari comú de fires i missions internacionals**, que optimitzi totes les activitats de promoció i que millori la visibilitat i la planificació empresarial

L'economia catalana ha consolidat la internacionalització com un pilar estructural del creixement, amb un fort increment de les exportacions i rècords històrics en volum. Malgrat això, la base exportadora continua essent limitada i altament concentrada: una proporció reduïda d'empreses regulars concentra la major part del valor exportat, mentre moltes pimes operen de manera esporàdica i amb escassa capacitat d'escalabilitat.

El repte estratègic és ampliar i reforçar aquesta base exportadora, amb la promoció de trajectòries d'iniciació progressiva, la consolidació i la professionalització. Catalunya ha d'avançar cap a un teixit empresarial més obert, resilient i amb capacitat d'adaptació, capaç de transformar la internacionalització en un motor sostingut de competitivitat i creixement en un entorn global més exigent.

Eix 2 - Comptar amb més empreses exportadores, resilients i adaptables

L3 - Acompanyament dels nous exportadors en el seu procés d'internacionalització

5. **Posar en funcionament un programa publicoprivat d'iniciació a l'exportació**, d'abast ampli, per augmentar la base exportadora i convertir les empreses exportadores esporàdiques en regulars

6. **Impulsar la creació de consorcis d'exportació, programes de mentoria sectorial i altres formes d'internacionalització** agrupada, amb l'impuls de les cambres i entitats de suport empresarial

L4 - Capacitació de professionals en comerç internacional, especialment dones, per tal que les empreses catalanes esdevinguin més competitives

7. **Impulsar un nou programa de Becaris ACCIÓ**, per formar talent jove en internacionalització i enfortir la presència global de les empreses catalanes, i crear alhora un **directori d'Alumni** que connecti els professionals en internacionalització amb l'ecosistema empresarial

8. **Fomentar la participació de joves professionals catalans en les beques ICEX i en el programa ICEX Vives**, per potenciar el talent amb experiència internacional

9. Promoure un itinerari formatiu en internacionalització i competències lingüístiques a través del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC) i impulsar l'**obtenció de microcredencials universitàries**, que acreditin competències professionals i globals en internacionalització

10. Elaborar un **catàleg de formació en comerç internacional**, dirigit a professionals en els àmbits de la digitalització empresarial, la intel·ligència artificial (IA) i altres continguts adaptats al context actual

El patró exportador català continua fortament concentrat en mercats propers, especialment Europa, fet que ha aportat estabilitat però també ha generat una elevada exposició a riscos geopolítics, regulatoris i de demanda. Alhora, moltes empreses encara no disposen d'eines sòlides d'intel·ligència de mercat, gestió del risc o estratègies de diversificació que els permetin anticipar i gestionar millor la incertesa.

Davant un entorn global en transformació, l'estratègia ha d'impulsar una nova cultura de consolidació i diversificació intel·ligent. Això implica reforçar l'ús d'eines analítiques, fomentar la presència estable en cadenes globals de valor i aprofitar la digitalització i la tecnologia com a palanques clau per créixer de manera sostenible, segura i amb major valor afegit.

Eix 3 - Consolidar, diversificar i créixer internacionalment en un món incert

L5 - Expansió de la presència internacional de les empreses catalanes

11. **Potenciar l'ús d'eines digitals per a la internacionalització**, per tal de fomentar l'ús de canals digitals i d'intel·ligència artificial en la gestió i la prospecció internacional a través de serveis especialitzats

12. **Promoure la diversificació geogràfica de les exportacions**, amb especial focus en mercats emergents d'alt potencial, mitjançant la creació d'un servei de diversificació de mercats i amb assessorament personalitzat a les empreses i difusió de bones pràctiques

13. **Augmentar les actuacions i l'impacte de la promoció internacional de Catalunya**, per impulsar la diversificació de les exportacions, especialment en mercats d'alt creixement

14. **Potenciar la multilocalització de les empreses catalanes**, mitjançant assessorament, ajuts i acompanyament a la implantació

L6 - Resiliència i adaptabilitat a les cadenes de valor globals

15. **Acompanyar les empreses catalanes en la diversificació de proveïdors**, l'optimització de les importacions i la reducció de dependències crítiques i **reforçar el seu posicionament** com a proveïdores estratègiques en les cadenes de valor globals

16. **Enfortir els mecanismes d'intel·ligència de mercat**, així com **reforçar els serveis personalitzats per resoldre consultes** sobre canvis regulatoris i certificacions d'accés als mercats, identificar riscos i tendències, i afavorir la capacitat d'anticipació i la cultura geopolítica

L7 - Finançament per diversificar i competir globalment

17. **Posar en funcionament una línia de finançament de circulant per a la diversificació i la multilocalització amb l'Institut Català de Finances (ICF)**, amb tipus d'interès bonificats, per donar suport als projectes d'internacionalització i d'inversió exterior de les empreses catalanes

18. **Fomentar l'accés de les empreses catalanes als instruments financers d'internacionalització** (FIEM, CESCE, ICO…) i **habilitar garanties específiques amb Avalis de Catalunya**, per cobrir el risc de les primeres exportacions i facilitar l'accés al crèdit

L'estructura exportadora catalana continua dominada pels sectors industrials tradicionals, mentre que els sectors emergents, intensius en coneixement i innovació, mantenen encara una presència internacional limitada. Tot i disposar d'actius rellevants en R+D, digitalització i sostenibilitat, aquests avantatges no s'han traduït plenament en posicionaments competitius globals.

La internacionalització del futur passa per reforçar el pes dels sectors emergents i de l'economia del coneixement. Catalunya ha d'aprofitar el seu potencial en àmbits com la tecnologia digital, les ciències de la vida, la sostenibilitat o les indústries creatives, connectant innovació i internacionalització, per generar nous serveis globals, atreure inversió i posicionar-se com a referent internacional.

Eix 4 - Impulsar els sectors de futur i l'economia del coneixement

L8 - Internacionalització de l'economia del coneixement i la tecnologia

19. **Fomentar aliances amb regions capdavanteres** i elaborar plans d'internacionalització dels sectors de futur (mobilitat sostenible, salut i ciències de la vida, descarbonització i hidrogen, digital, intel·ligència artificial i semiconductors, entre altres)

20. **Desplegar serveis i actuacions específics per a empreses catalanes tecnològiques i innovadores**, per accelerar el seu creixement internacional i fomentar la col·laboració amb centres tecnològics, parcs tecnològics i universitats en destinació.

21. **Preparar a les empreses catalanes, especialment de serveis**, per accedir a licitacions internacionals i oferir el seu know how, sobretot a països emergents.

22. **Impulsar, conjuntament amb l'Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat) i altres organismes, la creació de nous indicadors d'internacionalització**, per mesurar l'impacte real de les polítiques públiques i de les exportacions catalanes, i definir indicadors per a la internacionalització de serveis, basats en dades actualitzades i comparables

Catalunya gaudeix d'una imatge internacional positiva associada a la qualitat de vida, la innovació i la creativitat. No obstant això, aquesta reputació no sempre es tradueix en una marca de país estructurada i cohesionada que reforci de manera sistemàtica la competitivitat internacional de les empreses catalanes. La projecció exterior sovint es produeix de forma dispersa, sense un relat compartit.

El repte és construir una veu pròpia i reconeixible al món, tot alineant empreses, institucions i societat sota un relat de país clar, coherent i diferencial. Convertir la marca Catalunya en un actiu estratègic ha de permetre generar confiança, obrir mercats, atraure inversions i fer visible un model econòmic basat en la innovació, la sostenibilitat i el talent.

Eix 5 - Projectar el teixit empresarial català al món amb veu pròpia

L9 - Acció exterior i diplomàcia econòmica

23. **Impulsar la taula de coordinació d'accions empresarials** i la definició d'una agenda compartida de projecció econòmica internacional. Aquest espai ha de garantir l'alineament de les iniciatives impulsades pels diferents departaments de la Generalitat, ACCIÓ, Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC), Promotora d'Exportacions Catalanes (Prodeca), les delegacions del Govern a l'exterior i la resta d'actors públics i privats

24. **Reforçar el rol de les Oficines Exteriors d'ACCIÓ**, com a nodes clau de promoció internacional, i ampliar el seu paper com a prescriptores, connectores d'oportunitats i dinamitzadores de la xarxa de professionals catalans **al món**

25. **Impulsar, des del departament competent** en matèria d'acció exterior i el departament competent en matèria d'internacionalització empresarial, la coordinació de la diplomàcia econòmica del Govern com a instrument de projecció econòmica internacional

L10 - Marca Catalunya: innovadora, sostenible i fiable

26. **Impulsar una estratègia conjunta de marca de país sota una imatge unificada de Catalunya**, que en reforci el seu posicionament com a territori innovador, sostenible i de confiança

27. **Promoure que Catalunya disposi d'infraestructures modernes, sostenibles i adaptades a l'activitat internacional**, per tal de reforçar la seva posició com a *hub* logístic i tecnològic del sud d'Europa



Seguiment de l'estratègia

En el marc de l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030, es crea la taula de coordinació d'accions empresarials, amb la finalitat d'harmonitzar les accions internacionals de la Generalitat de Catalunya.

La taula s'adscriu al departament competent en matèria d'empresa i compta amb ACCIÓ per tal de disposar del suport tècnic i administratiu necessari per al desenvolupament de les seves funcions.

Les funcions d'aquesta taula són:

- Coordinar l'actuació de la Generalitat de Catalunya en l'àmbit de la internacionalització de l'economia catalana i, especialment, de la internacionalització empresarial.
- Fer seguiment de la implementació i dels resultats d'aquesta estratègia.

La seva composició és la següent:

- La taula és presidida per la persona titular de la secretaria competent en matèria d'internacionalització empresarial.
- La vicepresidència de la taula recau en la persona que ocupi la conselleria delegada d'ACCIÓ. En cas que aquesta persona ocupi la secretaria competent en matèria d'internacionalització empresarial, la vicepresidència recau en una persona designada pel departament competent en matèria d'internacionalització empresarial.

Són vocals de la taula els següents membres:

- Una persona designada pel departament competent en matèria d'agricultura.
- Una persona designada pel departament competent en matèria d'acció exterior.
- Una persona designada pel departament competent en matèria d'infraestructures i territori.
- Una persona designada pel departament competent en matèria de treball.
- Una persona designada pel departament competent en matèria d'universitats.

La taula es reuneix un mínim d'una vegada a l'any.

En el marc de l'Estratègia, també es crea una secretaria tècnica perquè vetlli pel seguiment de les actuacions derivades de l'execució de l'Estratègia en matèria d'internacionalització empresarial. Aquesta secretaria tècnica l'assumeix ACCIÓ.

La durada de la taula queda subjecta a la vigència de l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030. La taula està regulada per l'Acord GOV/238/2026, de 29 de setembre, pel qual s'aprova l'Estratègia d'internacionalització de l'economia catalana 2026-2030.



Bibliografia

Fonts emprades per dur a terme l'estudi

ACCIÓ - Anàlisi de les exportacions catalanes 2024

ACCIÓ - Anàlisi de riscos i tendències globals 2025

ACCIÓ - Impactes econòmics de l'acord UE-Mercosur a Catalunya 2024

ACCIÓ - La inversió estrangera a Catalunya 2024

ACCIÓ - Memòria ACCIÓ 2024

ACCIÓ - Pla Actuacions ACCIÓ 2024

Banco de España - La complejidad normativa en España: un freno para las empresas y el crecimiento económico

Cambra de Comerç de Catalunya - Memòria económica de Catalunya 2024

Cercle d'Economia - Les dimensions de l'empresa catalana. Reptes i oportunitats per millorar-ne la grandària.

CIDOB - China en el Sur Global: comercio, inversiones y préstamos de rescate

CIMALSA - ESTRATÈGIA LOGÍSTICA per a la internacionalització de l'economia catalana 2021

Col·legi d'economistes de Catalunya - Una nova estratègia d'internacionalització per al segon quart del segle XXI

Comissió Europea - Presentation of the report on the Future of European competitiveness

Comissió Europea - The future of European competitiveness

Comissió Europea - The Global Gateway 2021

Consejo General de economistas, FAEDPYME - Informe PYME 2024

Generalitat de Catalunya - Informe anual de l'economia catalana 2024

Generalitat de Catalunya - Pla Catalunya lidera 2025

Generalitat de Catalunya - Pla de Govern 2024-2027 XV legislatura

Generalitat de Catalunya - Responem. Pla de defensa de la Catalunya de tothom

Gobierno de España - Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027

Gobierno de España - Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-22

Gobierno Vasco - Estrategia Marco de Internacionalización - Euskadi Basque Country 2025

PIMEC - Burocràcia i competitivitat empresarial: diagnòstic i propostes

PIMEC - Perspectives Econòmiques Catalunya 2025

PwC - Consenso Económico y Empresarial - Primer trimestre de 2025

Scottish Government - Export Growth Plan

UOC i PIMEC - Baròmetre de competències i ocupacions de Catalunya - Radiografia de la demanda de talent en les mipimes catalaneshttps://www.barometreocupacions.cat/wp-content/uploads/2025/03/CAT-Informe-ZOOM-PIMEC.pdf

World Trade Organization - Annual Report 2025

World Trade Organization - Global Trade Outlook and Statistics

World Trade Organization - World Trade Report 2025: Making trade and AI work together to the benefit of all



ACCIÓ
Catalonia Trade & Investment

Generalitat de Catalunya

El Govern de tothom