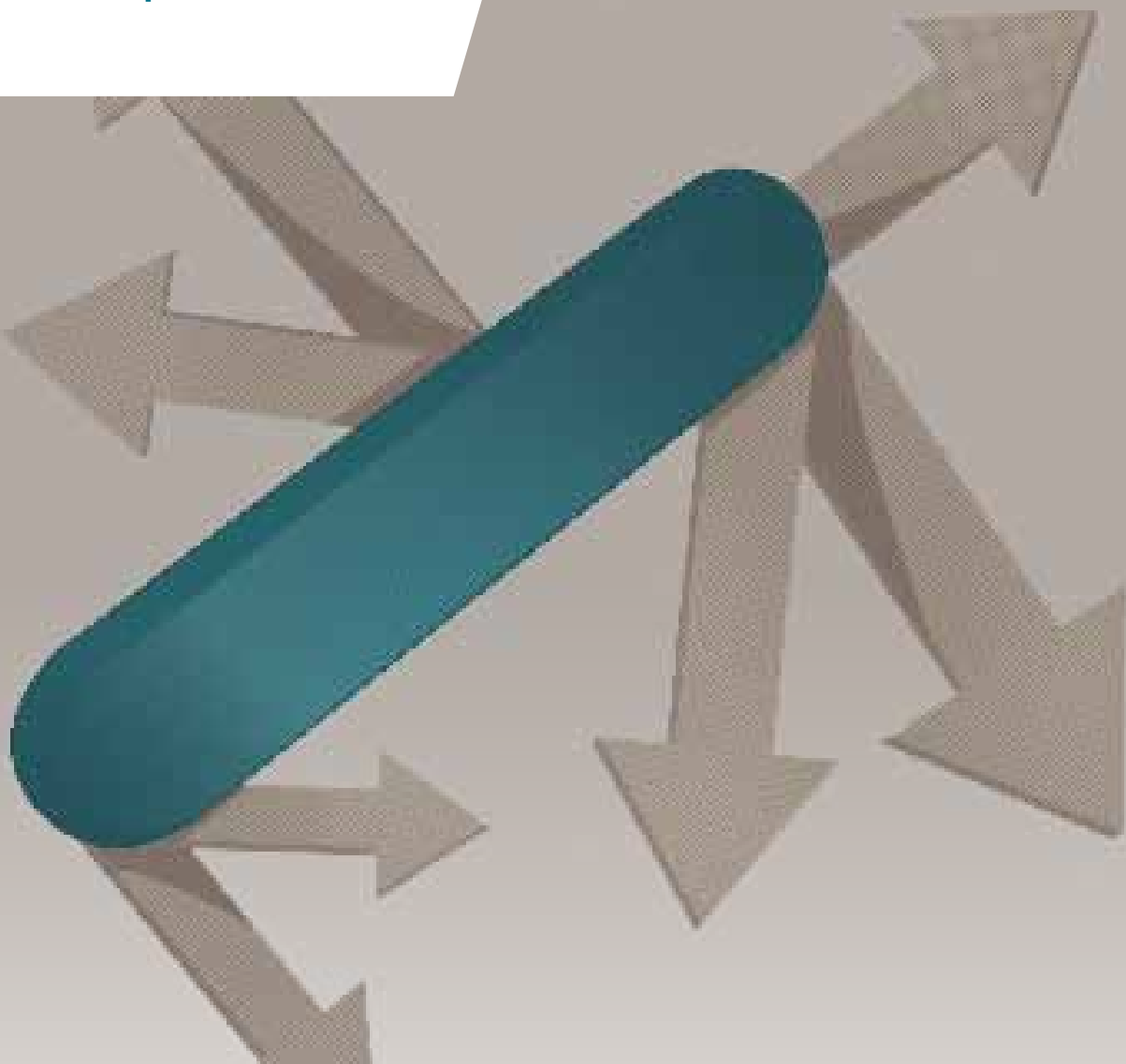


EINES D'INNOVACIÓ I INTERNACIONALITZACIÓ

# Començar a exportar

Una eina pràctica per a les petites i mitjanes empreses catalanes que volen iniciar la seva presència a l'exterior



**ACCIO**  
Competitivitat per l'empresa

 Generalitat de Catalunya





**Avís legal:**

Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya  
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa  
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC10

ACC10  
Passeig de Gràcia, 129  
08008 Barcelona  
Tel. 93 476 72 00

**Autor del text literari:** ACC10

**Coordinat per:** ACC10

**Edició, disseny i realització:** Publicacions ACC10 - [www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)

**Col·lecció:** Eines d'innovació i internacionalització

**Data d'edició:** Setembre de 2012

Eines  
d'innovació i  
internacionalització

# Començar a exportar

Una eina pràctica per a les petites  
i mitjanes empreses catalanes que  
volen iniciar la seva presència  
a l'exterior

## Índex

Per què aquesta guia?	5
Sortir a l'exterior, una decisió inajornable per a l'empresa catalana	5
Cinc idees clau per començar a exportar	6
1. La decisió de sortir a l'exterior	7
1.1 Una decisió estratègica que afecta tota l'organització	7
1.2 Les primeres passes cap a l'exportació	7
1.3 Superar les barreres per començar a exportar	8
2. L'anàlisi del producte	10
2.1 Eines i variables d'anàlisi de productes	10
2.2 Matriu de selecció del producte a exportar	12
3. La selecció i priorització de mercats	14
3.1 Criteris de priorització	14
3.2 Matriu de priorització	18
4. Els canals de distribució	19
5. Les eines de comunicació i promoció	22
Programa d'Iniciació a l'Exportació d'ACC1Ó	24
Bibliografia	25

## Per què aquesta guia?

### Sortir a l'exterior, una decisió inajornable per a l'empresa catalana

La internacionalització de les empreses catalanes ha esdevingut ara més que mai una decisió estratègica i prioritària. Avui, a més a més, es tracta d'una decisió urgent que no ofereix espai a dubtes o plantejaments de mig termini. Cal sortir a vendre als mercats exteriors i cal fer-ho ja.

La crisi econòmica i el descens de la demanda interna a l'estat espanyol han accelerat la necessitat de mirar més enllà de les nostres fronteres. Si bé la crisi s'ha acarnissat amb economies com l'espanyola, d'altres economies gaudeixen encara d'importants creixements econòmics amb el conseqüent augment del consum i de les importacions. En aquesta difícil conjuntura macroeconòmica podem trobar, doncs, noves finestres d'oportunitat per a l'empresa catalana fora de les fronteres nacionals.

Pel que fa als avantatges d'obrir-se a l'exterior, destaquem que les empreses exportadores són més rendibles i competitives ja que presenten nivells de productivitat un 26% superiors respecte de les no exportadores, i tenen un menor risc econòmic al no dependre d'un sol mercat. La internacionalització és, per tant, una via al creixement però també una important palanca per obtenir una major rendibilitat.

#### SET PRINCIPALS RAONS PER EXPORTAR

1. Integrar-se al mercat mundial i aprofitar les economies creixents.
2. Diversificar el risc d'estar en un sol mercat.
3. Posar a prova la competitivitat de l'empresa en el mercat internacional.
4. Guanyar competitivitat mitjançant l'adquisició de tecnologia, saber fer i capacitat gerencial.
5. Reduir costos, millorar la productivitat, aconseguir majors volums i diversificar productes.
6. Assegurar la supervivència de l'empresa a llarg termini.
7. Utilitzar la capacitat productiva de l'empresa.

L'empresa catalana té una àmplia experiència en internacionalització, amb resultats molt notables. Les exportacions són en l'actualitat el principal motor de l'economia catalana i encadenen números positius des de 2010. Segons l'Informe Anual sobre la Indústria a Catalunya 2011, les exportacions en aquest àmbit van créixer un 13,5% l'any 2011 i el valor de les exportacions catalanes el 2011 va assolir el rècord històric de 55.185 milions d'euros. El pes de les exportacions va a l'alça i el volum d'exportacions experimenta creixements interanuals positius des de gener de 2010<sup>1</sup>. Encara, però, dues terceres parts del potencial de venda de les empreses catalanes es troba als mercats estrangers. Queda molt per fer.

Els mercats estrangers són, doncs, destinacions imprescindibles pels nostres productes i serveis i començar a exportar és una decisió estratègica i inajornable. Posem fil a l'agulla.

<sup>1</sup> Font: Idescat, maig de 2012.

**Les empreses exportadores presenten nivells de productivitat fins a un 26% superiors respecte de les no exportadores.**

## Cinc idees clau per començar a exportar

Aquesta guia recull els cinc aspectes clau que ha de tenir en compte qualsevol empresa abans d'encetar la seva nova activitat exportadora. Aquests pilars es corresponen amb les cinc etapes que cal seguir abans de llançar-s'hi.

Les dues primeres són de tipus introspectiu i impliquen mirar dins l'empresa:

- En primer lloc, cal tenir clares les **motivacions** que ens han portat a decidir sortir a l'exterior -que han d'implicar a tota l'estructura de l'empresa- i fugir de les idees errònies.
- El segon pas implica analitzar els nostres **productes**, identificar el més idoni per començar la internacionalització i reflexionar sobre el seu avantatge competitiu.

Les tres fases següents, en canvi, incideixen en treballar de cara a fora de l'empresa:

- La tercera etapa consisteix en l'elecció dels **mercats** objectius on vendre els nostres productes, i uns criteris i una estratègia determinats.
- La quarta fa referència a la tria dels **canals** de distribució més adients pels nostres interessos, que ens han de permetre arribar amb èxit a nous clients finals.
- Amb els aspectes més estratègics prèviament definits, en la cinquena etapa ens centrarem a traçar l'estratègia comercial i definir les **eines de promoció i comunicació** que emprarem per donar a conèixer el nostre producte a l'estranger.

# 1. La decisió de sortir a l'exterior

## 1.1 Una decisió estratègica que afecta tota l'organització

Internacionalitzar ens ha de servir per impulsar el creixement i reforçar l'estratègia de l'empresa; i no com una via per recuperar una caiguda de vendes al mercat nacional.

La primera etapa de la fase introspectiva demana una claredat d'idees per part de la direcció general de la companyia en les seves motivacions per començar a exportar. La decisió de creuar fronteres és una decisió estratègica que afectarà tota l'estructura de l'empresa i cal que la primera línia directiva lideri el procés comunicant a la resta de l'organització les motivacions, els objectius i el full de ruta. L'exportació no és cosa d'un únic departament ni pot ésser liderat per un director d'àrea que compagini la seva tasca habitual amb la de liderar la sortida a l'exterior.

Dels molts motius que poden impulsar una empresa a començar a exportar, en general, podem trobar les motivacions desitjables (proactives, centrades en punts estratègics de l'empresa i amb un enfocament a llarg termini) i aquelles que cal evitar (efímeres, reactives o poc estructurades). La següent taula il·lustra exemples de les dues vessants.

Motivacions per exportar	Idees errònies
Vull créixer	No venc a Espanya però vendré fora
Necessito optimitzar els processos per ser més competitiu	No he exportat mai però és més fàcil que vendre a Espanya
Necessito compensar l'estacionalitat del meu producte al mercat intern	Tinc un amic que...
He d'obtenir més rendibilitat	Ara que venc bé a Espanya, toca sortir fora.
Vull guanyar prestigi al mercat intern	Un amic/client/conegut diu que als Estats Units hi ha molt bon mercat; aniré allà i segur que vendré molt

## 1.2 Les primeres passes cap a l'exportació

Podem distingir dos camins vàlids que guiaran les nostres primeres passes cap a l'exterior.

**L'exportació puntual o reactiva** fa referència a la venda del producte i/o servei de l'empresa a l'exterior de manera ocasional o indirecta, bé sigui a través de *trading* o clients locals. Aquesta es produeix d'una forma no planificada, perquè sorgeix una venda potencial a l'exterior o a través dels contactes establerts en una fira. El client porta l'empresa cap a un mercat i, per tant, no podríem parlar d'una 'empresa exportadora'.

Per contra, **l'exportació continuada o activa** es defineix com el procés d'internacionalització que gaudeix d'una planificació i execució continuada, on l'empresa

**Amb l'exportació activa tu domines els clients, i no ells a tu.**

### **1.3 Superar les barreres per començar a exportar**

compta amb un departament o responsable per aquestes tasques i/o amb un establiment internacional mitjançant delegacions o franquícies.

Per regla general, és preferible apostar aviat per una exportació activa i consolidada, ja que ens permet escollir el mercat que més ens convé i no ens fa dependre d'un client que, en cas de perdre'l, deixaria paralyzada la companyia en aquest mercat ja que no disposaríem dels coneixements ni l'experiència per arribar a d'altres clients.

En el moment que una empresa gaudeix de la motivació per créixer a l'exterior i fer-ho d'una forma activa, amb planificació i voluntat de perseverar a llarg termini, cal prendre tres decisions transcendents:

- 1. Designar un responsable del projecte.** Aquesta persona centrarà els seus esforços en liderar el procés dins la companyia. Una de les seves tasques serà la identificació i selecció de mercats, sempre seguint els criteris oportuns.
- 2. Triar els productes** a exportar tenint en compte la capacitat productiva de l'empresa i la competitivitat d'aquests productes.
- 3. Assignar els recursos** financers mínims que seran necessaris per desenvolupar el projecte internacional.

A l'hora d'afrontar el procés d'internacionalització ens podem trobar algunes barreres inherents al comerç internacional que hem de saber detectar a temps per ajudar-nos a preveure-les i superar-les. Hem de tenir clar que no sempre podem créixer a l'exterior replicant el model de negoci que estiguem duent a terme i molt o poc l'haurem d'adaptar als nous objectius, no només pel que fa al producte sinó també a la relació amb el client.

- Així, podem trobar-nos barreres **mentals** com ara la por sobre si tenim la dimensió adequada, estem capacitats per començar a exportar i si el nostre producte tindrà acceptació. Tothom quan comença a vendre fora té un cert respecte, que en part és positiu perquè ens ajudarà a fer les coses de manera més meditada però que tampoc hem de deixar que ens condicioni en excés.
- També ens trobarem barreres **idiomàtiques**, excepte si decidim exportar a Amèrica Llatina. És molt important invertir en aquest aspecte, i intentar que les aptituds idiomàtiques arribin a tots els estrats de l'empresa i no de manera puntual i aïllada.



No hi ha empresa massa petita per començar a exportar. De les 13.000 empreses catalanes que exporten regularment, 8.000 són petites.

- Pel que fa al **branding**, veurem que ja tenim un camí recorregut en el mercat nacional i que ara haurem de començar de zero a fora sense que ningú no ens conegui. Caldrà, doncs, posicionar-nos i transmetre el valor de la nostra marca.
- També caldrà tenir en compte els diferents **hàbits i la cultura** dels llocs on pretenguem vendre i adaptar-nos a la manera com pensen i consumeixen els seus consumidors.
- L'aspecte **monetari** comporta tenir en compte el valor que puguis perdre amb el canvi de moneda i valorar si el teu producte és competitiu.
- Finalment, començar a exportar també presenta barreres **de caire més instrumental**, com les duaneres, aranzelàries i legislatives, que requeriran l'esforç d'adequar l'estratègia a les exigències de cada país.

## 2. L'anàlisi del producte

La segona etapa introspectiva del procés d'iniciació a l'exportació fa referència al nostre producte: cal definir una estratègia de producte per a la internacionalització, començant per identificar la línia de producte que ens servirà de **punta de llanç**a i que ens ajudarà a obrir el mercat perquè després puguin entrar els altres productes. A mig termini podrem exportar una varietat de productes, però a l'inici, escollir el producte amb més potencial ens permetrà ser més eficients per assolir els resultats desitjats.

D'altra banda, cal reflexionar sobre quin és l'**avantatge competitiu** del nostre producte. És important saber quin serà el nostre argumentari diferencial per convèncer els clients estrangers que no ens coneixen. Hem d'identificar amb deteniment els elements diferencials que posen en valor el nostre producte en els nous mercats, i comunicar-los en conseqüència.

A l'hora d'escollir el nostre producte o línia de productes 'punta de llanç'a, tindrem en compte una sèrie de característiques.

- Primer de tot, és preferible basar la internacionalització en un producte que sigui **rendible** i que tingui un marge ampli. Si els marges són molt ajustats o hi tenim poc guany és poc recomanable engegar el procés d'internacionalització perquè el retorn no compensaria les inversions realitzades.
- Igualment, serà essencial **adaptar el producte al mercat** on vulguem exportar, ja sigui per qüestions d'idioma, de *packaging*, de normatives, d'instruccions, etc. Amb tot, és important tenir certa **flexibilitat** per assumir els canvis que ens demanin els clients.
- Respecte a la **capacitat productiva**, cal ser realistes i valorar si la nostra ens permetrà donar un bon servei internacional; així com estar atents als **sistemes de qualitat** dels països en els que vulguem treballar, tant pel que fa als sistemes de fabricació interns com a les potencials certificacions que ens puguin demanar.

Existeixen moltes eines que ens permetran conèixer i escollir el millor producte de l'empresa per portar a l'exterior. En resumim algunes de destacades.

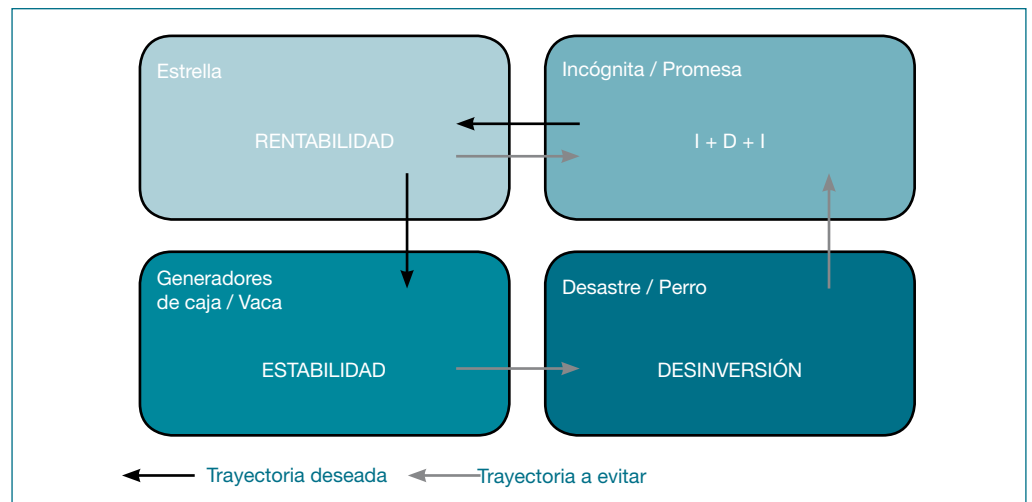
### La matriu del Boston Consulting Group

La matriu del Boston Consulting Group (BCG) ens permet classificar productes en 4 simples segments:

- Els productes estrella, amb una gran quota de mercat i potencial de creixement.
- Els productes incògnita o promesa, que acostumen a tenir poca quota de mercat però un gran potencial de creixement.

### 2.1 Eines i variables d'anàlisi de productes

- Els productes generadors de caixa o vaca, amb una gran quota de mercat però taxes de creixement baixes.
- Els productes desastre o gos, que presenten un baix creixement i tenen poca quota de mercat.

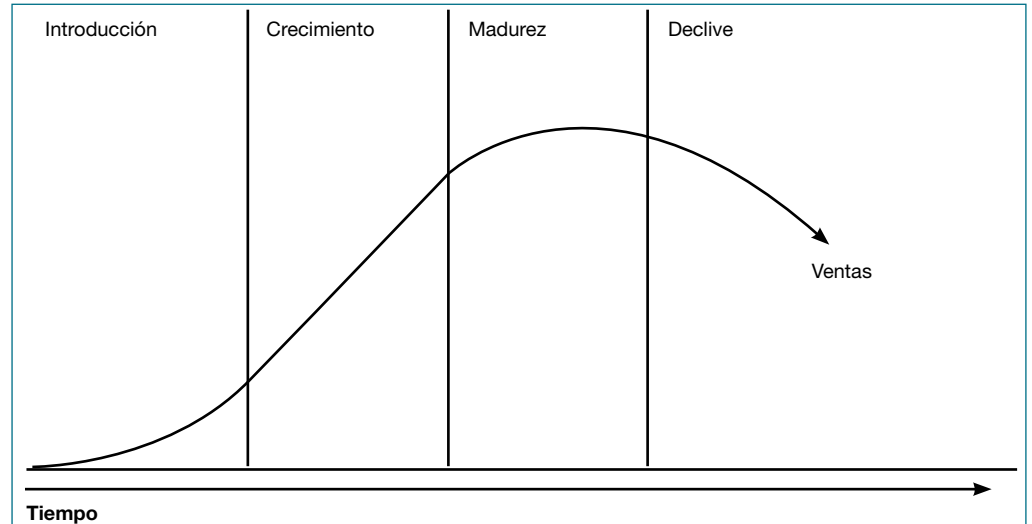


En línia amb el que hem esmentat en el punt anterior, és recomanable basar la internacionalització en els productes estrella i recordar que, tot i que cada mercat té els seus elements diferencials, resulta molt difícil pretendre ser forts a d'altres països en base a uns productes amb que no som forts al mercat nacional.

### El cicle de vida del producte

La gràfica del cicle de vida del nostre producte al mercat ens serveix per conèixer la fase de creixement del producte en relació al nostre mercat nacional, relacionant cada etapa amb el temps que necessita per completar-se. Trobem la fase d'introducció, la de creixement, la de maduresa i la del declivi.

En les fases introductòries i de declivi, cal diversificar i anar a diversos països ja que l'esperança de venda a cada país és molt més petita. Per contra, en la fase de creixement i de maduresa, podem concentrar-nos en un nombre de països més limitat on maximitzar els beneficis.



### Valor diferencial del producte i marge

L'anàlisi del propi producte requereix una reflexió interna per ser capaç de valorar la seva competitivitat i rendibilitat. Conèixer els punts forts i febles dels nostres productes i identificar en què es diferencien en relació als de la competència. En definitiva, buscar el valor afegit més diferencial com a base per ser competitius en un món global. En aquest aspecte, cal fugir de la variable preu com a valor diferencial, ja que s'ha demostrat una estratègia feble per competir en el context internacional.

També té una gran importància el càlcul de costos i conèixer el marge absolut i relatiu dels productes del nostre catàleg, ja que només podem fer els esforços d'inversió que demana la internacionalització en la introducció de productes amb un ampli marge brut.

## 2.2 Matriu de selecció del producte a exportar

La matriu de selecció de productes és una eina senzilla que ens ajudarà a prendre la decisió sobre quin producte exportarem, amb xifres a la mà, quantificant les variables que hem presentat fins ara.

Factors	Marge	Facilitat d'indus	Series	Gestió d'estocs	Dificultat Tècnica	Gama de productes	Nivell de competència	Futur del sector	Total
Ratide Producte	molt 5 / poc 0	molta 5 / poca 0	llargues 5 / curtes 0	fàcil 5 / difícil 0	poca 5 / molta 0	molta 5 / poca 0	poca 5 / molta 0	bo 5 / dolent 0	
Standard									
Extra									
Super									
Premium									
Especial									
Rati d'importància	molt 5 / poc 0	fàcil 5 / difícil 0	llarga 5 / curta 0	fàcil 5 / difícil 0	poca 5 / molta 0	molta 5 / poca 0	poca 5 / molta 0	bo 5 / dolent 0	

Aquesta matriu ens permet assignar un rati d'importància a diversos factors com el marge, la gestió d'estocs o el nivell de competència. Així, primer es valoren totes les caselles superiors que haguem determinat i tot seguit les multiplicarem pel valor del rati d'importància, a la casella amb el mateix nom. Finalment a la casella total farem la suma per producte.

De cada producte en valorarem un nombre màxim de les 10 variables més importants. Per exemple, el marge, la facilitat o dificultat d'industrialitzar-se; la capacitat de fer-ne sèries més llargues, la gestió d'estocs fàcil o difícil, la dificultat tècnica, la gamma de productes, el nivell de competència, el futur del sector, etc. És important també ponderar el pes de cada variable.

El resultat de la matriu és una llista de prioritats de més a menys respecte de quins seran els nostres productes 'punta de llança'.

## 3. La selecció i prioritització de mercats

Quan parlem de prioritzar mercats, hem de pensar en zones geogràfiques, no en països.

### 3.1 Criteris de prioritització

La primera etapa de la fase 'externa' del procés d'internacionalització se centra en la selecció i prioritització de mercats, un dels punts fonamentals del procés exportador en què l'empresa coneix els mercats més favorables per tenir èxit comercial amb als productes escollits per començar a exportar, i selecciona quins abordarà en primer terme.

En primer lloc, tindrem en compte els diferents **criteris d'exclusió**, ja que ens permetran acotar i simplificar les opcions de mercats on començar a exportar. Aquests criteris poden ser:

- **Idiomàtics**, és a dir, mercats amb predomini d'una llengua que l'empresa no domina o no hi vol treballar.
- **De transport**, en funció de la distància i la complexitat de transportar el nostre producte.
- **Legislatius**, de lleis o acords de comerç molt restrictius.
- **Culturals**, en què els esforços per superar-los siguin excessius.

L'aplicació d'aquests criteris d'exclusió ens ha de permetre treballar sobre una llista prou curta de països on aplicar els diferents criteris de selecció. Aquests criteris poden ser estrictament geogràfics, fins a d'altres de polítics, de barreres d'entrada o capacitat d'adaptació del producte.

#### Criteri estadístic i els codis aranzelaris

Conèixer les dades estadístiques és imprescindible per poder prendre les decisions correctes. Així doncs, per qualsevol empresa és una tasca inevitable informar-se sobre l'estat del seu sector en el mercat on creu que podria començar a exportar. Hi ha diverses fonts d'informació que permeten tenir a l'abast les dades d'exportacions i importacions dels diferents productes a cada mercat.

Per tal d'obtenir dades estadístiques rellevants dels nostres productes, cal conèixer primer el **codi de classificació de mercaderies**. Hi ha dos sistemes de classificació: el TARIC o partida aranzelària i l'HS (Harmonized System). El més habitual és el TARIC, que ja inclou en la seva nomenclatura el sistema HS.

**La codificació TARIC** consisteix en 10 xifres, com exposa el següent exemple, que fa referència al codi aranzelari d'un producte com les corbates:

10 xifres

*Corbates de seda o desperdicis de seda*

62.15.10.00.00

6 primeres xifres provenen del codi Hs      2 xifres més lliures per a cada país

2 xifres més per estadístiques de la UE

L'HS és una codificació de mercaderies mundial desenvolupada pel GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), actualment WTO (World Trade Organization) que integra 153 països.

La partida aranzelària és, en definitiva, el DNI que identifica cada tipus de producte. Per a qualsevol empresa, conèixer el codi dels seus productes permet saber per on es mouen i quins aranzels paguen a cada mercat.

Una bona eina per trobar el codi aranzelari que interessa a l'empresa és a través del següent enllaç: [http://www.plancamerat.org/Guia\\_Arancel/ArancelBpa.asp](http://www.plancamerat.org/Guia_Arancel/ArancelBpa.asp)

**Els agents de duanes poden ajudar-nos a conèixer els diferents costos associats a cada mercat.**

En el cas de no trobar el codi corresponent, tenim l'opció de demanar a Duanes una sol·licitud vinculant. Aquesta sol·licitud ens permet conèixer el codi aranzelari que més s'ajusta al nostre producte, alhora que és una garantia per evitar les sancions que ens poden imposar si codifiquem erròniament.

Algunes de les principals fonts d'informació que ens poden ajudar en l'aplicació de criteris estadístics es resumeixen en aquesta taula:

Plan Cameral	<a href="http://www.plancameral.org/Guia_Arancel/ArancelBpa.asp">http://www.plancameral.org/Guia_Arancel/ArancelBpa.asp</a>	Troba la partida aranzelària de qualsevol producte.
Duanes	<a href="http://aduanas.camaras.org">http://aduanas.camaras.org</a>	Consulta el valor, el pes i el número d'operacions internacionals realitzades el 2011.
UN Comtrade	<a href="http://comtrade.un.org/db/">http://comtrade.un.org/db/</a>	Base de dades de la Divisió d'Estadística de les Nacions Unides. Troba volums d'exportacions i importacions de productes entre qualsevol país del món.
World Trade Organization	<a href="http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx">http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx</a>	Base de dades estadística de l'OMC: consulta perfils de països, aranzels i volums de comerç per qualsevol país del món.
ICEX	<a href="http://www.icex.es/icex/cda/controler/pagelCEX/0,10304,5518394_6764863_6735919_0_0_-1,00.html">http://www.icex.es/icex/cda/controler/pagelCEX/0,10304,5518394_6764863_6735919_0_0_-1,00.html</a>	Base de dades ESTACOM de l'ICEX: exportacions i importacions espanyoles des de 1993 segmentades per diferents criteris.
Eurostat	<a href="http://epp.eurostat.ec.europa.eu">http://epp.eurostat.ec.europa.eu</a>	Base de dades estadístiques de la UE.
Market Access Database	<a href="http://trade.ec.europa.eu/madb_links">http://trade.ec.europa.eu/madb_links</a>	Enllaços a webs de duanes i organitzacions de comerç internacionals estatals.
Grupo Taric	<a href="http://www.taric.es/">http://www.taric.es/</a>	Tot sobre codi TARIC.

### **Criteri cultural**

En general, si encaixa en la nostra estratègia i productes seleccionats, és recomanable exportar a aquells països que tinguin uns hàbits de consum similars als nostres. Per tenir més informació al respecte sobre els diferents mercats, podem consultar diverses pàgines resumides en aquesta taula:



Consumer Barometer	<a href="http://www.consumerbarometer.eu">www.consumerbarometer.eu</a>	Proporciona informació sobre els consumidors de diversos països i de diverses categories de productes. Permet entendre com utilitzen Internet els consumidors en el procés de recerca d'informació i de compra de diferents productes.
Google	<a href="http://www.google.com/insights/search">http://www.google.com/insights/search</a>	Pots comparar el volum de cerques per una paraula a través de determinades regions, categories i terminis.
Stat Counter	<a href="http://gs.statcounter.com">http://gs.statcounter.com</a>	Per conèixer els cercadors, les xarxes socials i els navegadors més utilitzats a cada país del món.
Empowered	<a href="http://empowered.forrester.com/tool_consumer.html">http://empowered.forrester.com/tool_consumer.html</a>	Esbrina el perfil tecnogràfic dels clients potencials a diferents països del món.
Nielsen	<a href="http://www.nielsen.com">www.nielsen.com</a>	Estudis de mercat i d'hàbits de consum de gran qualitat.
Geert Hofstede	<a href="http://www.geert-hofstede.com">www.geert-hofstede.com</a>	Diferències culturals.
Doing Business	<a href="http://www.doingbusiness.org">www.doingbusiness.org</a>	Portal del Banc Mundial per conèixer el grau de complexitat de cada mercat a l'hora de fer-hi negocis.

### Críteris macroeconòmics i polítics

Les característiques macroeconòmiques o polítiques, així com les possibles barreres d'entrada en forma de legislació o certificacions, són altres factors que s'han de tenir en compte durant la selecció i prioritització de mercats. Per controlar aquests aspectes disposem de diverses fonts d'informació:

CIA World Fact Book	<a href="https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html">https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html</a>	Proporciona informació sobre la història, govern, economia, geografia, comunicacions, etc. dels 267 països del món.
Fòrum Econòmic Mundial	<a href="http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012">http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012</a>	Índex de competitivitat.
Market Access Data Base	<a href="http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPubli.htm">http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPubli.htm</a>	Servei de la Comissió Europea amb informació estadística, entre d'altres, d'aranzels i la documentació que ha d'acompanyar un producte per la seva venda en qualsevol mercat.

Doing Business	<a href="http://doingbusiness.org/rankings">http://doingbusiness.org/rankings</a>	Rànquing de països per la facilitat de fer-hi negocis analitzant 10 variables: iniciar un negoci, accés al crèdit o impostos i informació detallada de cadascun dels mercats.
ICEX	<a href="http://www.icex.es/icex/cda/controler/pagelCEX/0,6558,5518394_5519172_5620598_0_0_-1,00.html">http://www.icex.es/icex/cda/controler/pagelCEX/0,6558,5518394_5519172_5620598_0_0_-1,00.html</a>	Estudis de mercat i sectorial de l'ICEX. Segmentats per país i sector.

### 3.2. Matriu de prioritització

Un cop seleccionats els possibles mercats inicials i definits els criteris que caldrà tenir en compte, podrem realitzar una matriu ponderada que ens ajudarà a prendre la decisió definitiva sobre a quin mercat començar a exportar.

1. Elecció **països inicials** (concentració- diversificació)
2. **Definició de criteris** a aplicar a tots els països
3. Avaluació de criteris. Mètode avaluació (quadre, anàlisi binari, etc.)
4. **Prioritzar mercats**, en Curt, Mig o Llarg termini

	País 1	País 2	País 3	País 4	País 5
Criteri 1	5	4	4	5	5
Criteri 2	3	5	4	4	4
Criteri 3	3	5	1	4	5
Criteri 4	2	3	2	3	4
Total	13	17	11	16	18

Com s'aprecia a la imatge anterior, aquesta simple matriu permet atorgar diferents valors numèrics que serviran a l'empresa per establir una classificació definitiva sobre quins mercats s'ajusten més a les seves possibilitats d'èxit, i d'aquesta manera establir una prioritització sobre els que caldrà treballar a curt, mig o llarg termini.

## 4. Els canals de distribució

Un cop prioritzats els mercats òptims pels nostres interessos, el següent pas consistirà a decidir a través de quin canal de distribució farem arribar el nostre producte als futurs clients.

En primer lloc, doncs, cal conèixer els nostres *clients-objectiu* i entendre els seus hàbits de consum i canals de compra. La nostra experiència local ens pot donar pistes sobre aquests hàbits, però cal contrastar sobre el terreny amb informació objectiva per veure si el mateix *target* estranger s'assembla al *target* local.

En general, disposem de quatre canals de distribució possibles:

- Canal curt
- Canal llarg
- Implantació
- Internet: el comerç electrònic

A la pràctica, les dues opcions més habituals són els representants (canal curt), o els distribuïdors (canal llarg), malgrat que l'opció més adient depèn de les característiques de la nostra empresa.

### Canal curt

El canal curt és aquell que ens permetrà accedir al client final a través d'un comissionista o un representant. Aquesta via, especialment recomanable per a les pimes que volen accedir a mercats propers, ens permet obtenir un marge superior perquè podrem vendre a canvi d'una comissió. També ens permetrà conèixer millor tant el mercat com el client, i per tant, si hi ha un canvi de representant, podrem mantenir el bon funcionament de la venda exterior.

Per contra, els inconvenients del canal curt resideixen bàsicament en la dificultat de trobar el representant adequat. Al capdavant es tracta de trobar una persona física, la qual hem d'estar completament segurs que oferirà en aquest mercat la imatge que volem del nostre producte i amb qui ens hi podrem entendre. Per trobar-lo utilitzem el boca-orella o els col·legis de representants, així com les xarxes socials o mitjançant contactes dels nostres clients. A més, el canal curt implica uns costos logístics i financers més elevats, així com la possibilitat de tenir més problemes de cobrament. A nivell comercial, s'ha de fer el seguiment a més clients.

### Canal llarg

El canal llarg es vertebrava a través d'un distribuïdor. Aquesta via és freqüent per treballar en països llunyans i amb una voluntat clara de permanència a llarg termini que permeti amortitzar les elevades inversions que requereix.

Treballar amb un distribuïdor permet consolidar un volum de vendes superiors i tenir una cartera concentrada de clients. D'aquesta manera, controlem millor la facturació i reduïm la despesa administrativa. Haurem de procurar minimitzar el risc de perdre aquest distribuïdor ja que el coneixement del mercat i els clients recau en ell. En aquest sentit, tant en el cas dels distribuïdors com en el dels representants, és altament recomanable signar un contracte que defineixi i delimiti responsabilitats i qüestions més delicades. La següent taula resumeix les característiques de cadascun dels dos canals:

	Agent Comercial	Distribuïdor
Obligacions principals	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promocionar vendes de l'empresa (mandat/principal)</li> <li>■ Concloure contractes en nom aliè</li> <li>■ Complir objectius mínims de vendes</li> <li>■ Inscriure's en col·legi oficial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comprar en ferm els productes</li> <li>■ Revendre a tercers amb caràcter exclusiu o no</li> <li>■ Complir objectius mínims de vendes</li> </ul>
Vigència del contracte	Segons lo establert en el contracte (1 a 5 anys), i amb possibilitat de pròrroga	Segons lo establert en el contracte (1 a 5 anys), i amb possibilitat de pròrroga
Remuneració	Comissió sobre vendes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marge del preu de la revenda o Percentatge</li> </ul>
Personalitat jurídica	Persona física o jurídica	Preferentment persona jurídica
Modalitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exclusiu; Autoritzat; Principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exclusiu; Autoritzat; Principal</li> </ul>
Tipus de contracte	Vincle mercantil: contracte d'agència	Vincle mercantil: Contracte de distribució
Llei aplicable	Llei on actua l'agent, excepte en cas de pacte contrari en el contracte.	Llei on actua el distribuïdor, excepte en cas de pacte contrari en el contracte
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mercantil, Llei 12/1992 (Espanya)</li> <li>■ Directiva CEE 86/653</li> </ul> També es pot aplicar el Conveni de Roma, de 19 de juny de 1980, sobre la llei aplicable a les obligacions contractuals	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mercantil, Reglamento CE 1582/97, sobre distribució en exclusiva</li> </ul> També es pot aplicar el Conveni de Roma, de 19 de juny de 1980, sobre la llei aplicable a les obligacions contractuals
Jurisdicció competent	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbitratge</li> <li>■ Jurisdicció ordinària</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbitratge</li> <li>■ Jurisdicció ordinària</li> </ul>

**Una pime no es pot implantar a 5 països alhora, però sí que pot tenir 5 distribuïdors.**

Per obtenir el major volum de vendes que s'associa al canal llarg, cal paciència i invertir temps, diners i esforços en la recerca del distribuïdor. És una tasca complicada, però disposem d'eines que ens la poden facilitar. Les empreses distribuïdores es poden cercar a directoris i a les fires. Pel que fa als directoris, Internet és un bon recurs, en portals com Kompass o Europages. També pot ajudar-nos cercar xarxes de distribuïdors de productes complementaris al nostre.

### **Implantació**

La implantació consisteix en l'arrelament de l'empresa al país on vol començar a vendre, ja sigui a través d'una filial o mitjançant una franquícia.

És un canal molt selectiu ja que requereix molta més inversió i temps. La franquícia és una alternativa poc estesa que requereix poca inversió però és molt inestable i implica perdre el control sobre les vendes i el mercat. Les filials, en canvi, permeten tenir un gran domini de les vendes i del coneixement del mercat, però demanen una gran inversió i assumir un risc financer elevat.

### **Internet: el comerç electrònic**

El canal d'Internet pot ser un canal principal o complementari, i la venda pot realitzar-se a través del propi web o a través d'altres.

Cada cop més empreses opten per aquesta via, ja sigui per vendre a consumidor final (B2C) o a altres empreses (B2B). El 15% de les pimes espanyoles amb menys de 50 treballadors realitza activitats de comerç electrònic en àmbit nacional i internacional; i el comerç electrònic arriba a representar més del 20% de la facturació per un terç de les pimes que el realitzen.

El directori [www.emarketservices.com](http://www.emarketservices.com) permet cercar els mercats digitals del teu sector en qualsevol país del món. En tot cas, la venda per Internet no és una tasca senzilla i cal definir una estratègia de màrqueting digital per tenir èxit, com la que recollim en el següent punt.

## 5. Les eines de comunicació i promoció

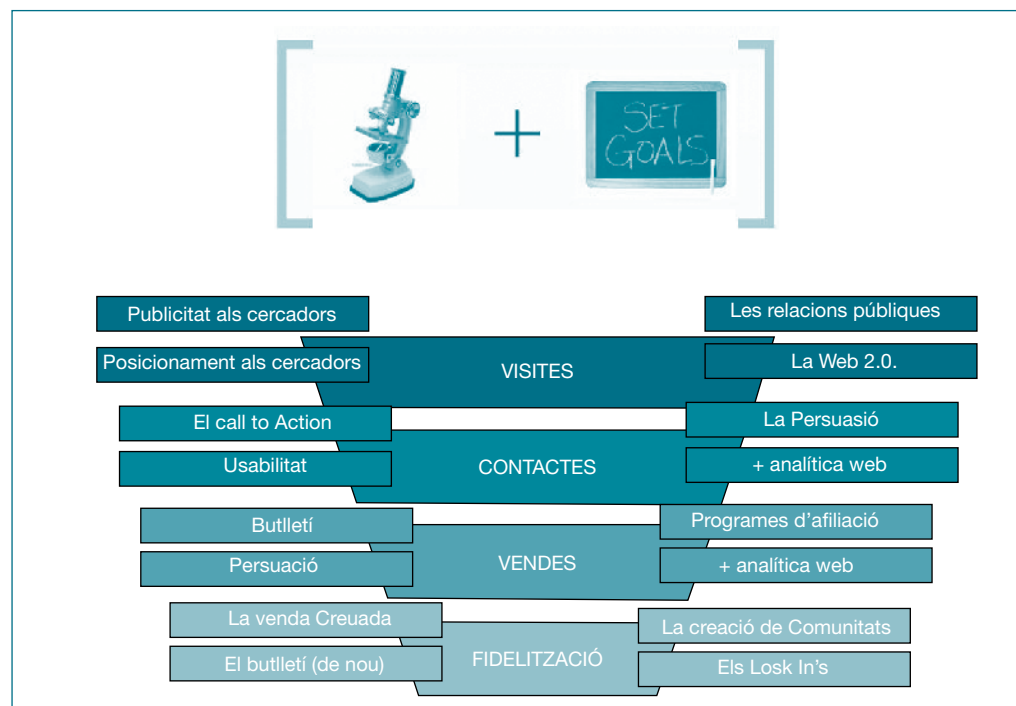
Amb la part més estratègica ja definida, és a dir, escollir mercat, avantatges competitius, canal i **target**; ara toca determinar quines vies de comunicació volem utilitzar. Internet, catàlegs, les missions comercials, les fires, els viatges individuals i la publicitat en són les principals.

### Màrqueting digital

El màrqueting digital són les accions de comunicació que porten a terme les empreses mitjançant Internet o qualsevol altra eina digital amb l'objectiu de difondre i comercialitzar els seus productes.

En general, disposarem d'una pàgina web per mercat estranger, i el nostre objectiu serà aconseguir visites que es converteixin en contactes, posteriors vendes i, idealment, en fidelització, repetició de compra i recomanació.

El nostre web ha de comptar amb els idiomes necessaris i cal que fem servir les eines al nostre abast –xarxes, butlletins, etc.- per comunicar campanyes i ofertes. Les **visites** les aconseguirem sobretot amb presència als **cercadors** com Google, publicitat **online**, relacions públiques i activitat a les xarxes socials. Les **conversions** en vendes dependran tant del producte com del disseny i usabilitat de la pàgina web.



### **Missions**

Les missions, que escenifiquen el suport institucional, consisteixen en viatges organitzats que permeten conèixer un mercat, concertar entrevistes i realitzar els primers contactes.

Les organitzen organismes públics i privats com ACCIÓ, ICEX, les cambres i les associacions empresarials. Per treure'n profit, cal involucrar-s'hi, tenir una bona estratègia i fer un seguiment a posteriori.

### **Fires**

Les fires són esdeveniments que reuneixen tots els elements de la cadena de venda de qualsevol sector, des del productor fins al client, passant per representants i distribuïdors.

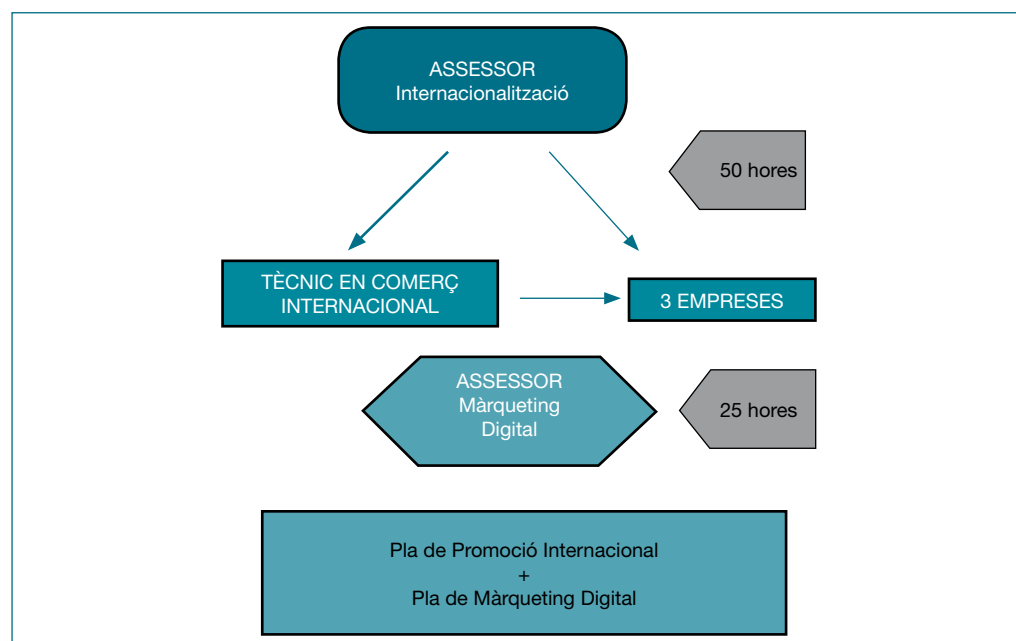
Acostumen a implicar un cost important, i necessiten una preparació mínima de 6 mesos, de manera que cal assegurar-nos d'obtenir un bon espai, i tenir recursos suficients en el pressupost per afrontar la participació. És una bona eina per a països nous i serveix per copsar les tendències. Tot i així, sense els requisits anteriors és millor anar-hi de visita, i la primera vegada en el marc d'una fira agrupada.

## Programa d'Iniciació a l'Exportació d'ACC10

ACC10 ofereix el **Programa d'Iniciació a l'Exportació** per acompanyar les empreses que volen començar a exportar en els seus primers passos cap a la internacionalització. El programa ofereix el **suport d'experts en internacionalització i en màrqueting digital internacional** per a:

- desenvolupar un **pla de promoció internacional** amb el suport d'un consultor especialista
  - elaborar un **pla de màrqueting digital internacional** per arribar als mercats més importants
  - **executar el pla** mitjançant la dedicació parcial d'un tècnic en comerç exterior
- Prop del 50% de les empreses participants en el programa han augmentat les vendes anuals més del 10%.

Per a més informació, visiteu [www.acc10.cat/programa-iniciacio-exportacio](http://www.acc10.cat/programa-iniciacio-exportacio).





## Bibliografia

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

Villarreal Larrinaga, O. (2005): *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional*, Universidad del País Vasco.

Potencial exportador i perfil de l'empresa exportador de Catalunya" (2010). *Cambra de Comerç de Barcelona*.

Canals Margalef, Jordi. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en los mercados exteriores*. MacGraw-Hill.

Mihaescu, Olga. (2005). *La Internacionalización de la empresa española en los nuevos estados de la UE: guía prectica*. Centro de Economía Industrial.

Guisado Tato, Manuel (2002) *internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Pirámide.

Martínez Bobillo, Alfredo (2001). *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores: un enfoque institucional*. Septem.

Giraldez Pidal, Elena (2002). *La internacionalización de las empresas en América Latina*. Consejo Económico y Social.

Subira i Claus, Antoni (2002). *La internacionalizació de la indústria catalana*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.

Claver Cortes, Enrique (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario.

Accediu a totes les publicacions d'ACC1Ó a: [www.acc10.cat/publicacions](http://www.acc10.cat/publicacions)

---



[www. acc10.cat](http://www.acc10.cat)



[www.anella.cat](http://www.anella.cat)

---