

Estudi NEI:

Perfils d'internacionalització de les empreses catalanes

Resum de conclusions

**Xavier Mendoza Mayordomo
Joan Sureda Pascual
Robert Tornabell Carrió**

Barcelona, Maig de 2002

1. Introducció

En els darrers anys han aparegut diversos estudis referits a la internacionalització de l'economia catalana, centrats de manera especial en l'actuació i comportament de les empreses multinacionals, tant les pròpies com les que estan ubicades a Catalunya. Així, les multinacionals industrials catalanes han estat objecte de dos estudis efectuats per Jordi Fontrodona i Joan Miquel Hernández (1998, 2001). D'altra banda, també s'han estudiat les estratègies industrials de les multinacionals estrangeres a Catalunya (J. Solà i altres, 2001). En un estudi anterior, realitzat per ESADE i dirigit pel professor Pere Puig (1996), es va analitzar la competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. No obstant disposar d'aquests estudis, quedava per estudiar d'una manera detallada un aspecte especialment rellevant atesa la composició del teixit industrial català: quina és l'evolució que segueixen les empreses des de que comencen a exportar fins esdevenir multinacionals i quins són els factors que hi intervenen. Estudiar aquesta qüestió va ser l'encàrrec que el COPCA va formular a l'equip investigador.

La finalitat de l'estudi que ara es presenta és doble:

- 1) Identificar i descriure els diferents perfils d'internacionalització de les empreses acollides al programa NEI i segmentar aquestes empreses d'acord amb el seu grau d'internacionalització. Les empreses NEI es caracteritzen per trobar-se en un estadi intermedi d'internacionalització: són empreses amb un significatiu volum d'exportacions, moltes de les quals es troben en un primer estadi d'inversió en establiments permanents a l'exterior o bé s'ho estan plantejant.
- 2) Detectar els principals aspectes *crítics* als quals han de fer front les empreses NEI, d'acord amb el seu perfil d'internacionalització.

La informació bàsica sobre la que s'ha treballat han estat les Memòries d'Internacionalització i els Informes Finals presentats per les empreses que varen sol·licitar i obtenir els ajuts de la Línia d'internacionalització del COPCA per als anys 1997 i 2000. Després d'un procés de buidat selectiu d'aquestes memòries i feta la seva depuració s'ha pogut disposar d'informació de 187 companyies. S'han exclòs aquelles que tenien una participació majoritària de capital estranger, d'aquesta manera les dades del nostre estudi es poden comparar amb les dels recents estudis sobre les multinacionals industrials catalanes suara esmentats. Aquesta informació ha estat complementada amb dades procedents de la Base de Dades del COPCA, informació complementària proporcionada pel mateix COPCA i informació secundària obtinguda a través de diverses publicacions i pàgines web..

Disseny de l'estudi:

D'acord amb els diversos estudis empírics i conceptuals sobre processos d'internacionalització (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson i Vahlne, 1977; Cavusgil, 1984; Welch i Luostarinen, 1988; Andersen, 1993; Alonso, 1994; Björkman i

Forsgren, 1997) s'han considerat quatre fases diferenciades dins del procés d'internacionalització :

- 1) Exportador experimental/reactiu.
- 2) Exportador regular sense filials permanents a l'exterior.
- 3) Exportador amb filials comercials i/o de distribució a l'exterior.
- 4) Empresa amb establiments productius a l'exterior (multinacional).

Ateses les característiques de les empreses NEI, en el nostre estudi només apareixen empreses en les fases 2, 3 i 4; és a dir, no hi ha cap empresa que l'any 1997 estigués en una fase o estadi inicial d'internacionalització.

Des d'una perspectiva longitudinal s'han considerat tres talls en el temps on s'ha analitzat la posició de cadascuna de les empreses en aquest procés: l'any 1997, l'any 2000 i la previsió per a l'any 2003. El poder disposar de la informació en aquests tres moments del temps ens ha permès descriure els *perfils* o característiques típiques de les empreses a mesura que augmenten el seu grau de compromís internacional com també analitzar les diferents trajectòries seguides.

Seguint l'aproximació de Welch i Luostarinen (1988), hem analitzat el fenomen de la internacionalització com un procés multidimensional en el qual els aspectes externs (mercats exteriors servits, modalitats d'inversió, acords de col·laboració) estan estretament interrelacionats amb els interns (recursos, estructura organitzativa, coneixements i know how).

L'anàlisi de la informació recollida s'ha estructurat en base a dos grans grups de variables: les dimensions de la internacionalització d'una empresa (Taula 1) i els factors condicionants de la seva trajectòria d'internacionalització (Taula 2).

DIMENSIO	VARIABLES DE L'ESTUDI	INDICADORS
Gamma productes/serveis	Tipus de producte	Activitat principal empresa Tipus producte Gamma de productes
	Tipus de client	Per activitat Per grandària
Mercats	Mercats exteriors	Nombre Evolució mercats Zones geogràfiques Pauta selecció
	Concentració exportacions	Quota 3 principals mercats Importància zona Euro
Modalitats d'inversió	Formes operació mercats ext.	Fase d'internacionalització Establiments permanents (tipus, país) Modalitat d'inversió
Estructura organitzativa	Est. Org. Gestió operacions int.	Tipus estructura
	Recursos humans	Contractació personal específic
Recursos financers	Capacitat financera	Pertinença grup K risc K estranger

Taula 1

FACTORS CONDICIONANTS	VARIABLES DE L'ESTUDI	INDICADORS
Avantatges específiques empresa	Grandària	Xifres vendes Empleats
	Actius intangibles	Patents Marques
	Importància Innovació	I+D act. Estratègica
	Importància gestió qualitat	Gestió qualitat act. Estratègica
	Grau diferenciació assolit	
	Leverage avan. Competitives	Grau integració vertical
Entorn competitiu	Posició mercat espanyol	Posició lideratge
	Competència principals mercats ext.	Tipus competidors
Aptituds i coneixements	Importància internac. per l'empresa	Xifra exportacions Exportacions sobre vendes Creixement exp. 3 anys Creixement exp. Sobre vendes
		Vocació internacional
	Experiència internacional	Anys exportació Anys filials permanents

Taula 2

El fet que l'estudi s'hagi dut a terme bàsicament a partir de la informació ja recopilada pel COPCA, ha comportat que alguns d'aquests factors (especialment els relatius a entorn competitiu i aptituds i coneixements) no s'hagin pogut analitzar per manca d'informació. No obstant, malgrat les limitacions del tamany de la mostra i de la informació disponible, creiem que els resultats obtinguts responen als objectius perseguits i de la seva anàlisi es desprenen conclusions rellevants tant pels dirigents empresarials com pels responsables de les administracions públiques i organismes encarregats d'estimular la internacionalització del nostre teixit empresarial.

Finalment, volem deixar constància del suport i ajuda que hem rebut de nombroses persones per a la realització d'aquest estudi. En primer lloc, de la direcció i personal del COPCA i, de manera molt especial, de la Sra. Maite Ardevol qui ha participat tant en la concepció de l'estudi com en la feixuga tasca de revisar i complementar la informació sobre les empreses. En segon lloc, d'en Alexander Hay i en Xavier López, estudiants d'ESADE, que han col·laborat com a becaris del COPCA en el buidat de les Memòries i els Informes Finals de les empreses, així com el personal de suport acadèmic d'ESADE que ha intervingut en diferents moments d'aquesta recerca. A tots ells, el nostre agraïment.

Barcelona, maig 2002

2. Dades generals

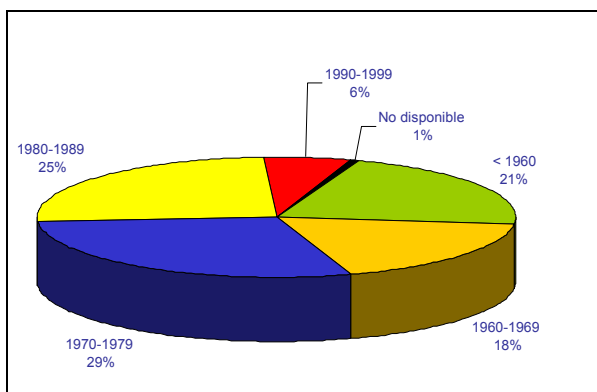
El treball s'ha centrat sobre una àmplia mostra d'empreses exportadores, 187 en total (Taula 3). Aquestes companyies tenen una forta projecció internacional ja que el 1999 les exportacions representaven el 46,7% de la seva facturació. Les xifres mitjanes de facturació, entorn els 24 MEUR, i la plantilla mitjana, 129 empleats, ens indiquen que es tracta bàsicament d'un col·lectiu de *pimes*.

Dades principals	
Nombre empreses	187
Facturació 1999 (MEuros)	4,400
Exportacions 1999 (MEuros)	2,053
Ocupats 1999	24,146

Taula 3.

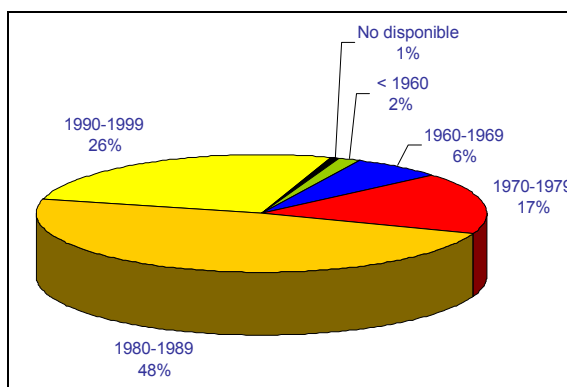
Any de constitució i vocació exportadora

El Gràfic 1 permet observar que es tracta de un grup de empreses consolidades, ja que el 94% han estat constituïdes abans de 1990 i el 40% tenen més de 30 anys de funcionament.



Gràfic 1. Any de constitució

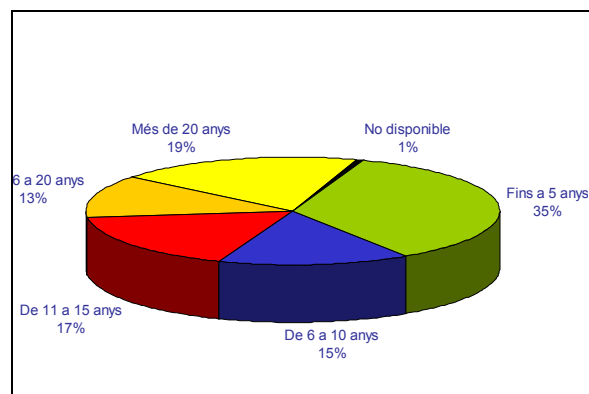
Quan hom considera l'any d'inici de les exportacions (Gràfic 2), s'observa que aquest no guarda una relació directa amb l'antiguitat de la companyia.



Gràfic 2. Any d'inici de les exportacions

Per a la gran majoria de les empreses de l'estudi l'exportació és un fenomen relativament recent, quasi la meitat (un 48%) van començar a exportar als anys vuitanta i una quarta part (un 26%) ho han fet durant la dècada dels noranta. Sens dubte, la incorporació d'Espanya a la CEE, avui Unió Europea, l'any 1986 va ser un factor d'entorn important en estimular l'orientació internacional de moltes empreses.

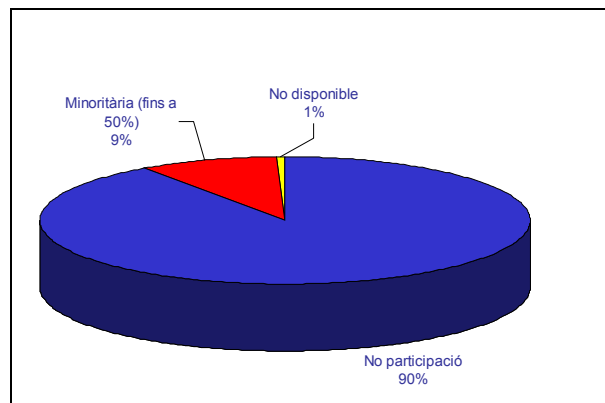
L'anàlisi del Gràfic 3 ens mostra que no existeix un patró únic pel que fa al procés de consolidació empresarial previ a l'inici de les activitats internacionals.



Gràfic 3. Temps entre fundació i inici d'exportacions

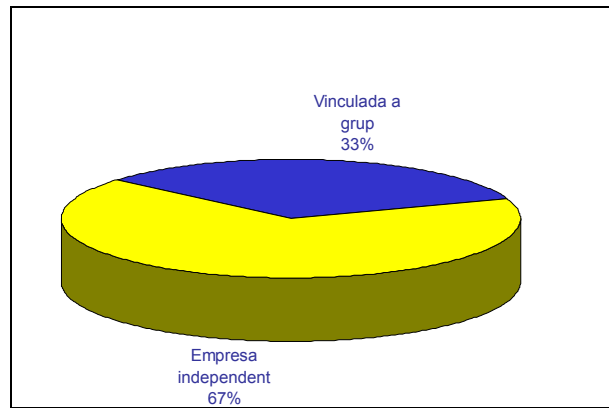
No obstant, és interessant remarcar que un terç de les empreses (en concret, un 35%) van mostrar la seva vocació internacional ben aviat, durant els primers 5 anys d'existència de l'empresa, i que la meitat ho han fet en els primers 10 anys de vida empresarial.

Vinculacions empresarials.



Gràfic 4. Participació estrangera en el capital social.

El fet de tractar-se d'una mostra composta bàsicament per *pimes*, explica que el 94 % de les empreses de l'estudi no tinguin cap mena de participació estrangera en el seu capital (Gràfic 4). Aquesta dada és molt semblant a la de l'estudi sobre les multinacionals industrials catalanes (MNIC 2001).



Gràfic 5. Vinculació a grup empresarial.

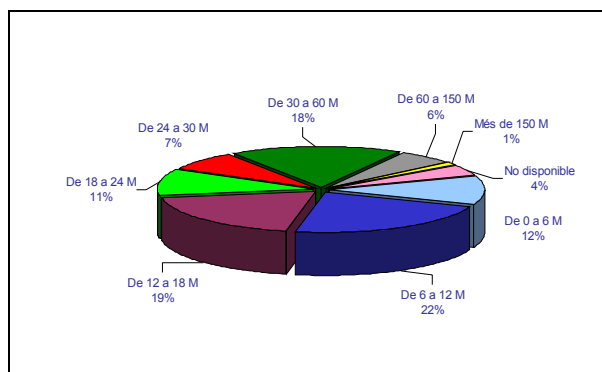
Una altra característica de la mostra, és el significatiu nombre d'empreses (el 33%) vinculades a grups empresarials (Gràfic 5). El fet de pertànyer a un grup sembla actuar com un factor dinamitzador de la internacionalització. L'anàlisi de la Taula 4 ens mostra com el percentatge de companyies que inicien ràpidament les activitats internacionals (durant els seus primers 5 anys d'existència) és força més important entre les empreses que pertanyen a grups empresarials que entre les independents.

Temps entre fundació i exportacions	Vinculació a grup empresarial		Total
	Empresa independent	Vinculada a grup	
Fins a 5 anys	28.1	40.3	66
De 6 a 10 anys	17.1	12.9	28
De 11 a 15 anys	19.7	14.5	32
De 16 a 20 anys	12.0	16.1	24
Més de 20 anys	22.3	16.1	36
No disponible	0.9	-	1
Total	100.0	100.0	187

Taula 4

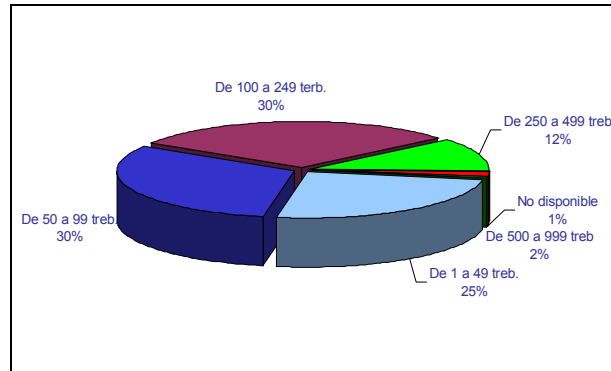
Dimensió de les empreses.

Tal com s'ha comentat repetidament, en la la mostra hi ha un clar predomini de petites i mitjanes empreses. Un 33,7% de la mostra son empreses amb una xifra de facturació per sota dels 12 MEUR i un 71,2% no depassa els 30 MEUR (Gràfic 6). Això queda corroborat pel fet que sols l'1,1% d'empreses superen els 150 MEUR de facturació.



Gràfic 6. Grandària empresa segons facturació (milions Euros)

Aquest mateix fenomen es fa palès quan s'analitza la grandària de les companyies en termes del nombre de persones ocupades (Gràfic 7). Un 25,1 % de les empreses no arriben als 50 empleats i el 86% estan per sota dels 250.

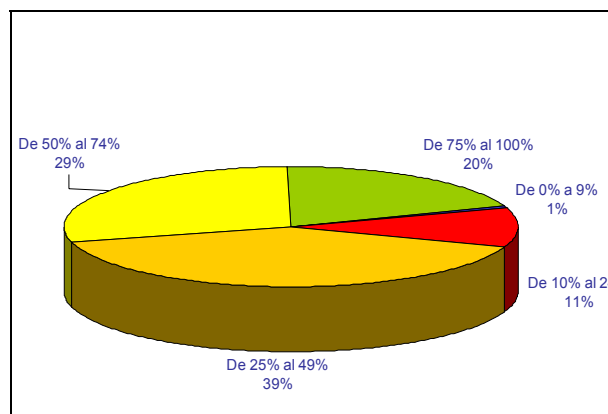


Gràfic 7. Grandària empresa per nombre d'empleats

Aquestes dades són totalment consistents amb el fet de que la mostra sigui de empreses del programa NEI, les seves característiques de grandària coincideixen amb el públic objectiu d'aquest programa.

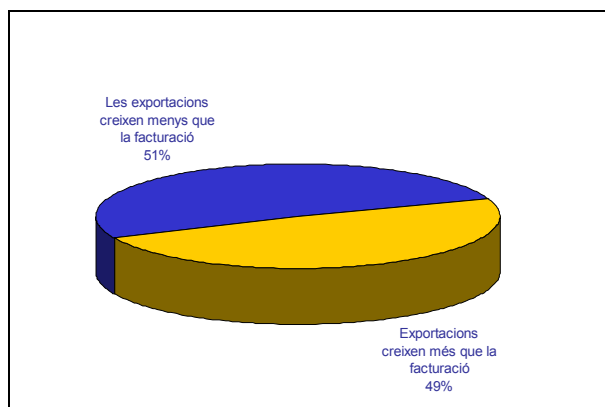
Importància i evolució de les exportacions

Estem davant d'un grup d'empreses que podem considerar com molt obertes ja que el 88% exporten més del 25% de les seves vendes i pràcticament per a la meitat d'elles les exportacions suposen més del 50% de la facturació. Es tracta, per tant, d'empreses molt compromeses i dependents dels mercats exteriors (Gràfic 8).



Gràfic 8. Percentatge exportacions sobre vendes.

La significació d'aquest important grau d'obertura a l'exterior es palesa millor quan es considera el fenomen exportador des d'una perspectiva dinàmica (Gràfic 9).



Gràfic 9. Internacionalització com motor de creixement

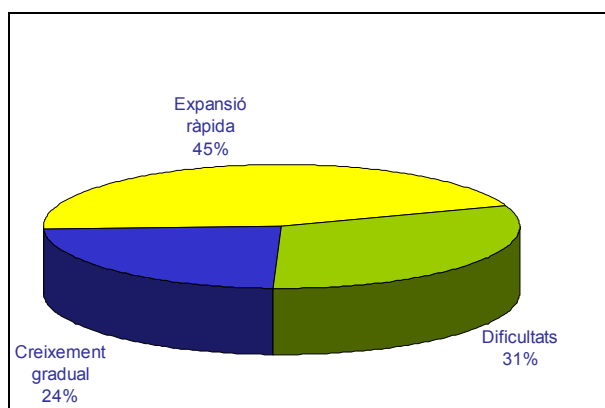
En el 49% dels casos, les exportacions en el període 1997-1999 van créixer més ràpidament que la facturació, és a dir, per aquestes empreses l'exportació va ser el motor fonamental del seu creixement. Això confirma, de nou, la consideració d'aquestes companyies com a empreses NEI per part del COPCA.

Evolució exportacions (període 1997-1999)	Nre. Empreses	%	Mitjana creix. exp. 97-99	Mitjana creix. fact. 97-99
Dificultats	58	31.0	-24.1	-8.0
Creixement gradual	45	24.1	6.7	7.7
Expansió ràpida	84	44.9	53.1	33.1
Total	187	100.0	18.0	14.2

Taula 5

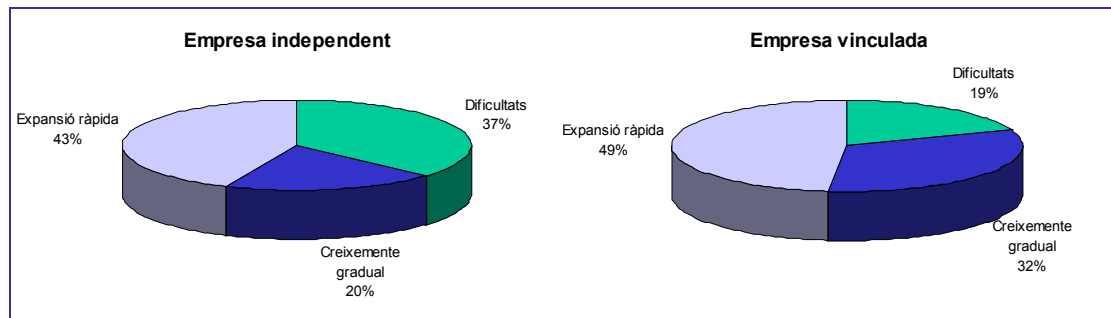
De les dades de la Taula 5 es desprèn que prop de la meitat de les empreses analitzades, un 45%, va experimentar una evolució ràpida de les seves exportacions en el període 97-99, en aquest grup la mitjana de creixement de les exportacions és espectacular (53,1%) front el creixement de la facturació total (33,1%).

En canvi, ens trobem un segon grup d'empreses que representa prop d'un terç del total, que va experimentar dificultats significatives en els mercats internacionals: les seves exportacions durant l'esmentat període van davallar, com a mitjana, un 24,1%, fet parcialment compensat per les vendes en el mercat interior que van amortir l'impacte final sobre la facturació. Finalment trobem un tercer grup més petit, un 24% de les empreses, que mostren un comportament més progressiu i gradual en la seva evolució i més equilibrat pel que fa a les dinàmiques dels mercats interior i exterior.



Gràfic 10. Evolució exportacions 97-99

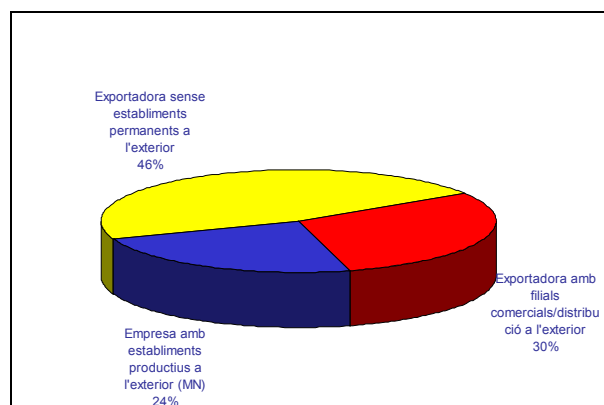
Quan hom considera la relació entre l'evolució de les exportacions i el fet de pertànyer a un grup empresarial, s'observa que les empreses vinculades experimenten, comparativament, una evolució força més favorable de les seves exportacions (veure Gràfic 11). Així, la vinculació a un grup empresarial no sols sembla estimular sinó també facilitar el creixement de les activitats internacionals.



Gràfic 11. Comparativa de l'evolució de les exportacions.

Fases d'internacionalització de les empreses.

Com s'ha comentat en analitzar d'altres aspectes, ens trobem davant d'un grup d'empreses amb un important grau de compromís amb els mercats internacionals. Així, l'any 2000 trobem 100 companyies (un 54%) que havien efectuat inversions directes a l'estranger en establiments permanents i d'aquestes 44 (un 24%) que tenien establiments productius, és a dir, havien assolit l'estadi d'empresa multinacional. D'altra banda, 87 companyies (un 46%) es trobaven en la fase d'empresa exportadora sense filials a l'estranger (veure Gràfic 12). Aquesta composició de la mostra és força equilibrada (entre empreses amb i sense filials) i permet analitzar com canvien les diferents variables (dimensions de la internacionalització i factors condicionants) des d'una perspectiva de trajectòries d'internacionalització.



Gràfic 12. Fase d'internacionalització 00.

3. Anàlisi per fase d'internacionalització

Empreses per fase d'internacionalització i facturació

Grandària segons facturació 1999	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
De 0 a 6 M	15	17.2	6	10.7	1	2.3	22	11.8
De 6 a 12 M	28	32.2	9	16.1	4	9.1	41	21.9
De 12 a 18 M	17	19.5	12	21.4	7	15.9	36	19.3
De 18 a 24 M	10	11.5	4	7.1	6	13.6	20	10.7
De 24 a 30 M	4	4.6	5	8.9	5	11.4	14	7.5
De 30 a 60 M	5	5.7	16	28.6	12	27.3	33	17.6
De 60 a 150 M	2	2.3	2	3.6	7	15.9	11	5.9
Més de 150 M	1	1.1			1	2.3	2	1.1
No disponible	5	5.7	2	3.6	1	2.3	8	4.3
Total	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Facturació mitjana per empresa		17.4		25.2		37.5		24.6

Taula 6

Les dades mostren d'una manera inequívoca (Taula 6) el caràcter de Pimes de les empreses de l'estudi, atès que un 93 % tenien una facturació inferior al 60 MEUR (10.000 MPTA) el 1999. Una constatació important és que **les empreses que es troben en una fase d'internacionalització més avançada tenen una major grandària**. Així, la facturació mitjana el 1999 de les empreses exportadores sense filials comercials era de 17,42 MEUR (2.898 MPTA), la de les empreses amb filials comercials va ser de 25,17 MEUR (4.188 MPTA) i la de les empreses amb establiments productius (multinacionals) se situà en 37,51 MEUR (6.241 MPTA).

Aquestes diferències són prou significatives i ens indiquen la necessitat d'assolir una certa massa crítica empresarial (tant en termes de recursos financers com humans, tecnològics i comercials) per tal d'anar avançant en els diferents estadis o fases del procés d'internacionalització. Al respecte cal assenyalar que la grandària de les empreses multinacionals del nostre estudi (NEI) és sensiblement menor a la de les empreses del recent estudi sobre multinacionals industrials catalanes (MNIC).¹ Com veurem al llarg d'aquest capítol, aquesta diferència ve explicada pel fet que la major part de les empreses multinacionals del nostre estudi fa pocs anys que ho són i, per tant, encara es troben en una fase primerenca en el seu procés de multinacionalització.²

¹ Les del nostre estudi tenien una facturació mitjana de 37,51 MEUR el 1999 (NEI) front una facturació mitjana l'any 2000 de 100,79 MEUR par part de les empreses de l'estudi MNIC.

² De les 44 empreses que en el nostre estudi eren multinacionals l'any 2000, 31 ja ho eren el 1997 i les 13 restants van assolir aquest estadi durant el període 1997-2000. Cal indicar que 33 d'aquestes 44 empreses també van ser considerades en l'estudi MNIC-2001, en el qual s'hi van identificar un total de 164 multinacionals industrials catalanes.

Fase d'internacionalització, antigüitat de l'empresa i experiència exportadora

Any constitució	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
< 1960	14	16.1	10	17.9	16	36.4	40	21.4
1960-1969	12	13.8	15	26.8	7	15.9	34	18.2
1970-1979	26	29.9	14	25.0	14	31.8	54	28.9
1980-1989	30	34.5	12	21.4	5	11.4	47	25.1
1990-1999	4	4.6	5	8.9	2	4.5	11	5.9
No disponible	1	1.1					1	0.5
Total	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0

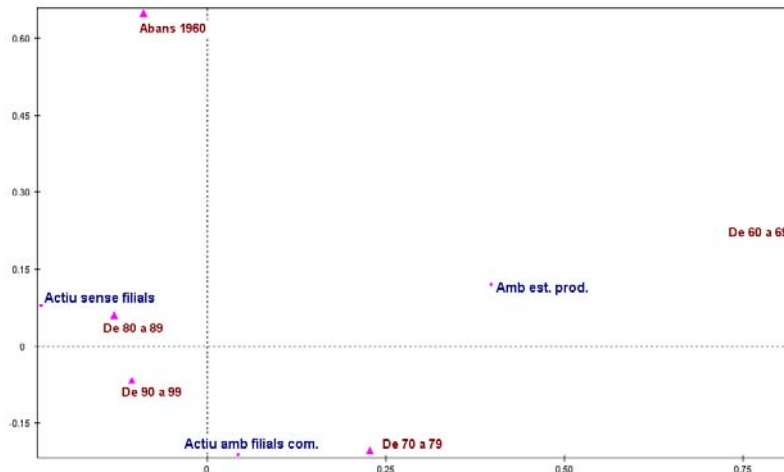
Taula 7

Aproximadament dues de cada tres de les empreses de l'estudi tenen més de 20 anys d'existència, en concret, un 68,5 % (veure Taula 7). És interessant constatar que **les empreses en fases d'internacionalització més avançades són també, com a conjunt, més antigues**. Així, mentre que un 39,1% de les empreses sense filials tenen menys de 20 anys d'existència, en el cas de les empreses amb filials comercials aquest percentatge disminueix al 30,3% i davalla al 15,9% en el cas de les empreses multinacionals. D'altra banda, la distribució per any de fundació de les empreses multinacionals del nostre estudi i la distribució de les de l'estudi MNIC són molt semblants, amb un percentatge molt petit d'empreses (4,5% i 7,4% respectivament) que amb menys d'un decenni d'història han passat a tenir establiments productius a l'exterior.

Any inici exportacions	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
< 1960	2	2.3			1	2.3	3	1.6
1960-1969	2	2.3	3	5.4	7	15.9	12	6.4
1970-1979	10	11.5	13	23.2	9	20.5	32	17.1
1980-1989	48	55.2	24	42.9	18	40.9	90	48.1
1990-1999	24	27.6	16	28.6	9	20.5	49	26.2
No disponible	1	1.1					1	0.5
	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0

Taula 8

Quan considerem l'experiència exportadora de les empreses (Taula 8), s'observa que **les empreses en fases d'internacionalització més avançades són també, les que acumulen una més gran experiència exportadora**. Així, mentre que un 16,1% de les empreses sense filials fa més de 20 anys que exporten, en el cas de les empreses amb filials comercials aquest percentatge augmenta al 28,6% i assolix el 38,7% en el cas de les empreses multinacionals. Aquesta relació entre fase d'internacionalització i experiència exportadora queda plasmada gràficament en el següent mapa obtingut aplicant l'anàlisi factorial de correspondències a la taula anterior (Gràfic 13).



Gràfic 13. Experiència exportadora

Totes aquestes **dades confirmen de manera clara el caràcter gradual que acostumen a tenir els processos d'internacionalització**. Fet que, com veurem més endavant, està relacionat amb la necessitat de disposar d'avantatges competitiu suficientment desenvolupats per tal de competir amb èxit als mercats exteriors.

Fase d'internacionalització i comportament de les exportacions

Tal com hem vist en el capítol de Dades Generals, les empreses de l'estudi són molt obertes als mercats exteriors ja que prop del 90% del total realitzen més del 25% de les seves vendes fora d'Espanya.³

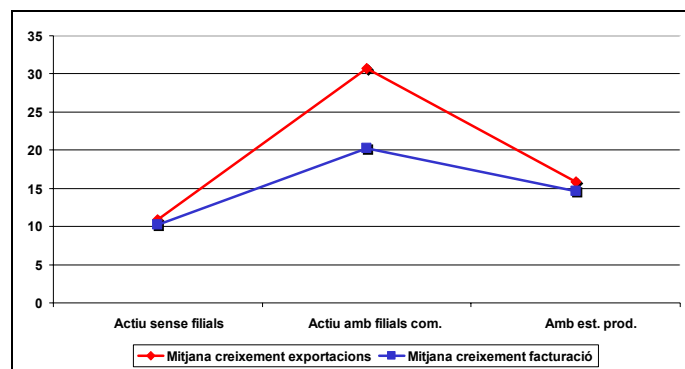
Evolució exportacions (97-99)	Fase d'internacionalització 2000						Total	
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Nre.	%
Dificultats	31	35.6	12	21.4	15	34.1	58	31.0
Creixement gradual	26	29.9	11	19.6	8	18.2	45	24.1
Expansió ràpida	30	34.5	33	58.9	21	47.7	84	44.9
Total	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0

Taula 9

En el període 1997-1999 les empreses amb establiments permanents a l'estranger han experimentat, en major proporció, una expansió ràpida de les seves exportacions (prop d'un 60% de les que tenien filials comercials i prop d'un 50% de les que tenien establiments productius front el 35% de les que no tenien establiments permanents). Aquesta diferència és molt accentuada entre les empreses sense filials i les que tenen filials comercials (Taula 9).

Un altre aspecte interessant a analitzar és quin ha estat el creixement de les exportacions en relació amb el de la facturació segons la fase d'internacionalització de les empreses.

³ En contra del que es podria esperar, en el nostre estudi aquest percentatge es molt semblant entre les empreses que es troben en diferents fases d'internacionalització, raó per la qual no s'ha reproduït la taula corresponent. Una raó que explicaria aquest resultat és l'exigència d'un volum mínim d'exportacions de 1,5 MEUR (250 MPTA) per tal de poder acollir-se a la línia d'internacionalització del COPCA.



Gràfic 14. Creixement exportacions i facturació

El Gràfic 14 ens mostra com **en les empreses amb filials comercials, la internacionalització apareix com el motor de creixement de la companyia**. Ací la relació de causa-efecte opera en els dos sentits: el creixement de les exportacions a un determinat país o regió estimula la inversió en filials comercials i, a la vegada, aquestes filials ajuden a consolidar i desenvolupar la presència de l'empresa en aquells mercats exteriors. En el cas de les empreses que ja són multinacionals, la comparació entre creixement de les exportacions i de la facturació de l'empresa a Espanya perd part de la seva significació, atès que la inversió en establiments productius a l'exterior acostuma a tenir un cert efecte de substitució de les exportacions.

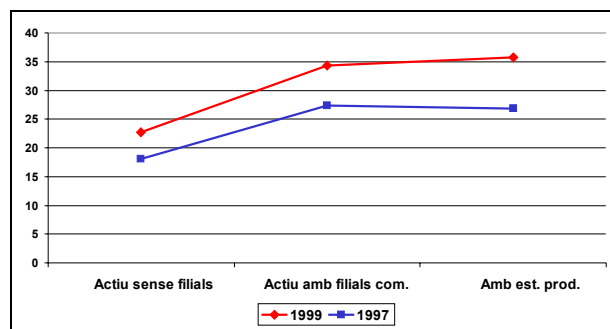
Fase d'internacionalització i diversificació dels mercats exteriors

Nombre mercats exteriors 2000	Fase d'internacionalització 2000						Total	
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Nre.	%
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%		
5 o menys	8	9.2	-	-	-	-	8	4.3
De 6 a 15	33	37.9	17	30.4	12	27.3	62	33.2
De 16 a 25	15	17.2	9	16.1	7	15.9	31	16.6
De 26 a 35	11	12.6	6	10.7	8	18.2	25	13.4
De 36 a 50	15	17.2	9	16.1	6	13.6	30	16.0
De 51 a 75	3	3.4	12	21.4	7	15.9	22	11.8
Més de 75	1	1.1	3	5.4	4	9.1	8	4.3
No disponible	1	1.1	-	-	-	-	1	0.5
Total	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Mitjana nombre total mercats ext. 2000	22.7		34.3		35.8		29.3	
Mitjana nombre total mercats ext. 1998	18.1		27.3		26.8		22.9	

Taula 10

Prop de dues de cada tres de les empreses de l'estudi exporta a més de 15 països (concretament, el 62,5%) la qual cosa representa un **significatiu grau de diversificació dels mercats exteriors** (Taula 10). Aquesta dada, juntament amb el fet que les exportacions d'aquestes empreses representen un 46,7% de la seva facturació, ens indica que es trobem davant d'un grup d'empreses exportadores força experimentades i actives comercialment.

Les dades ens mostren que **quan més avançada la fase d'internacionalització, més gran és el nombre de mercats exteriors servits**. En aquest sentit, cal indicar que les diferències més significatives es produeixen entre les empreses sense filials i les que tenen establiments permanents a l'exterior, presents en una mitjana de 23 i 35 països respectivament.



Gràfic 15. Mitjana nombre total mercats exteriors.

També és interessant constatar **el major dinamisme en l'obertura de nous mercats per part de les empreses en fases d'internacionalització més avançades**. Així, en el període 1997-1999 mentre que el grup de les empreses sense filials va incrementar una mitjana de 4,6 nous mercats exteriors servits, les empreses amb filials comercials ho van fer en 7 nous mercats i les multinacionals en 9 nous mercats.

Fase d'internacionalització i pes relatiu dels principals mercats exteriors

Quota 3 princ. mercats 1999	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Nre.	Total %
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%		
Fins 25 %	1	1.1	1	1.8	1	2.3	3	1.6
De 26 % a 50 %	21	24.1	19	33.9	16	36.4	56	29.9
De 51 % a 75 %	33	37.9	21	37.5	22	50.0	76	40.6
De 76 % a 100 %	31	35.6	14	25.0	5	11.4	50	26.7
No disponible	1	1.1	1	1.8			2	1.1
Total	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Mitjana quota 3 princ. Mercats 1999		67.3		58.0		54.1		61.4
Mitjana quota 3 princ. Mercats 1997		69.5		57.3		57.1		62.9

Taula 11

Tot i que a l'apartat anterior hem vist que les empreses de l'estudi serveixen a un nombre relativament gran de països, **el pes de les exportacions als tres principals mercats exteriors es manté significativament elevat** en el període analitzat (Taula 11). Així, segons les dades de l'any 1999, els tres principals mercats exteriors representaven com a mitjana un 67,3% de les exportacions de les empreses sense filials, un 58% en el cas de les empreses amb filials comercials i un 54,1% en el cas de les empreses multinacionals. Això ens indicaria que **el procés de diversificació de mercats exteriors, tot i ser força intens, és un fenomen bastant recent i que cal consolidar**.

Les dades de la taula també ens mostren que **quan més avançada la fase d'internacionalització, menor és el grau de dependència dels tres principals mercats exteriors**. Aquesta tendència s'aprecia millor quan es considera les empreses que en cada fase tenen més del 75% de les seves exportacions concentrades en tres països: una de cada tres quan no tenen filials (un 35,6%), una de cada quatre quan tenen filials comercials (un 25,0%) i una de cada nou quan es tracta de multinacionals (un 11,4%).

Fase d'internacionalització i importància dels mercats de la zona Euro

Importància mercats zona Euro 1999	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
Fins 25 %	22	25.3	11	19.6	14	31.8	47	25.1
De 26 % a 50 %	17	19.5	18	32.1	13	29.5	48	25.7
De 51 % a 75 %	24	27.6	15	26.8	13	29.5	52	27.8
De 76 % a 100 %	23	26.4	11	19.6	4	9.1	38	20.3
No disponible	1	1.1	1	1.8			2	1.1
Total	87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Mitjana mercats zona Euro s/exp. 1999		52.1		49.7		42.2		49.0
Mitjana mercats zona Euro s/exp. 1997		54.0		51.8		43.4		50.9

Taula 12

Les dades de la Taula 12 complementen les conclusions dels dos apartats anteriors i ens mostren **el significatiu pes de les exportacions als mercats de la zona Euro** en el període analitzat. Així, l'any 1999, els mercats de la zona Euro representaven com a mitjana entorn de la meitat de les exportacions de les empreses sense i amb filials comercials (un 52,1% i un 49,7% respectivament), mentre que en el cas de les empreses multinacionals representaven un 42,2%. Aquesta diferència ens indicaria que la inversió en filials comercials estaria associada amb la consolidació de mercats exteriors en els quals ja vindria operant l'empresa, mentre que la inversió en establiments productius estaria associada amb el fet de servir mercats geogràficament més allunyats. Sobre aquest punt hi tornarem més endavant.

Les dades de la taula també ens mostren que **quan més avançada la fase d'internacionalització, menor és el grau de dependència dels mercats exteriors geogràficament (i culturalment) propers**. Aquesta tendència s'aprecia millor quan es considera les empreses que en cada fase tenen més del 75% de les seves exportacions concentrades en la zona Euro: una de cada quatre quan no tenen filials (un 26,4%), una de cada cinc quan tenen filials comercials (un 19,6%) i una de cada onze quan es tracta de multinacionals (un 9,1%).

Fase d'internacionalització i establiments permanents a l'estranger

Tipus establiments permanents	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
Comercial			65	57.5	35	25.5	100	40.0
Distribució			48	42.5	24	17.5	72	28.8
Productiva					78	56.9	78	31.2
Total			113	100.0	137	100.0	250	100.0
Mitjana establiments permanents per empresa			2.0		3.1		2.5	

Taula 13

A mesura que una empresa avança en el seu procés d'internacionalització va desenvolupant diferents formes o modalitats d'operació en els mercats exteriors: des dels agents i importadors-distribuidors passant per delegacions i filials comercials i de distribució fins a disposar d'establiments productius.

L'any 2000, els establiments permanents a l'estranger declarats per les empreses de l'estudi van assolir la xifra total de 250 (Taula 13). Per fases, les empreses amb filials comercials tenien una mitjana de 2 establiments permanents a l'estranger, mentre que les empreses multinacionals en tenien una mitjana de 3,1 establiments, sent la combinació d'establiments productius i filials comercials o de distribució la situació més freqüent. Les dades anteriors ens mostren que **quan més avançada la fase d'internacionalització, més gran és el nombre d'establiments permanents a l'exterior i més variades les formes d'operació.**

Tipus d'establiments permanents i inversions amb risc compartit

Fase d'internacionalització	Establiments permanents 2000							
	Comercials		Distribució		Productius		Total	
	Propis	Socis	Propis	Socis	Propis	Socis	Propis	Socis
Amb filials comercials	45	20	26	22			71	42
	69.2%	30.8%	54.2%	45.8%			62.8%	37.2%
Amb establiments productius		16	16	8	31	47	66	71
	54.3%	45.7%	66.7%	33.3%	39.7%	60.3%	48.2%	51.8%
Total	64	36	42	30	31	47	137	113
	64.0%	36.0%	58.3%	41.7%	39.7%	60.3%	54.8%	45.2%

Taula 14

En gairebé la meitat dels establiments permanents a l'exterior (un 45,2%), el risc empresarial està compartit amb d'altres socis (Taula 14). No obstant, hom constata **una pauta diferenciada segons el tipus d'establiment**, mentre que la fase d'internacionalització no sembla introduir diferències.

En el cas de **les filials comercials i de distribució hi ha un clar predomini de les filials pròpies** (prop del 62% dels casos), la qual cosa vindria explicada pel menor volum de recursos necessari (financers, humans, tecnològics). En el cas dels **establiments productius s'observa una marcada tendència a compartir el risc amb d'altres socis** (en un 60% dels establiments). Aquesta és una dada molt semblant a la de l'estudi sobre multinacionals industrials catalanes (MNIC-2001) per a les empreses més petites, les de facturació inferior als 30 MEUR (5.000 MPTA), que tenien amb socis el 64% dels seus establiments productius a l'estranger.

Fase d'internacionalització i previsió de nous establiments a l'estranger

Previsió nous establ. permanents 2002	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
Comercial	8	30.8	25	59.5	27	41.5	60	45.1
Distribució	8	30.8	10	23.8	11	16.9	29	21.8
Productiva	10	38.5	7	16.7	27	41.5	44	33.1
Total	26	100.0	42	100.0	65	100.0	133	100.0
Mitjana establiments permanents per empresa		1.2		1.8		2.2		1.8
Nre. empreses que preveuen obrir nous est.perm.		22		24		29		75
% s/ total empreses fase		25.6		47.1		63.0		40.8

Taula 15

A l'any 2000 les empreses de l'estudi mostraven una voluntat decidida d'invertir en establiments permanents a l'exterior (Taula 15). Així, els plans per al període 2001-2003 representaven un augment total de 133 nous establiments permanents, és a dir, un increment del 53% del nombre d'establiments en tres anys.⁴

Les dades també ens indiquen que **quan més avançada la fase d'internacionalització, les empreses mostren una més gran predisposició a invertir a l'exterior.**

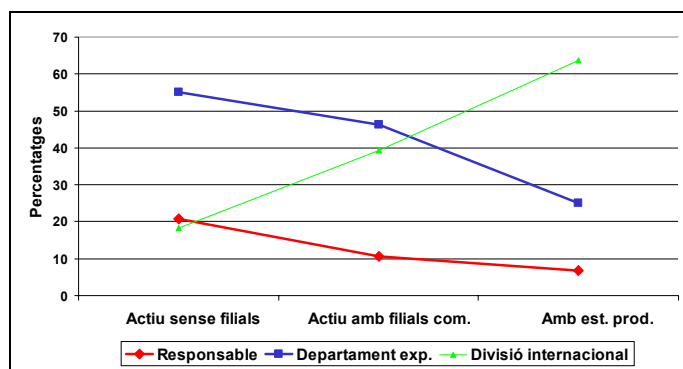
Així, l'any 2000, **prop de dues de cada tres de les empreses multinacionals de l'estudi tenien projectes d'inversió a l'exterior** (un 63%), amb una mitjana de 2,2 nous establiments permanents per empresa. Dels 65 nous establiments que declaraven tenir intenció d'obrir, 27 corresponien a implantacions productives (un 41,5%). Per la seva part, **prop d'una de cada dues de les empreses amb filials comercials tenien projectes d'inversió a l'exterior** (en concret, un 47,1%), amb una mitjana de 1,8 nous establiments permanents per empresa. Projectes basats majoritàriament en la creació de noves filials comercials i de distribució. Finalment, **una de cada quatre de les empreses sense filials declaraven tenir intenció d'obrir establiments permanents** (un 25,6%), amb una mitjana de 1,2 nous establiments per empresa. Cal destacar que en prop del 40% dels casos es tractava de projectes relatius a implantacions productives. Aquest darrer aspecte, el salt d'empresa exportadora sense filials a l'exterior a empresa multinacional, és un clar indicatiu de l'existència de diferents trajectòries d'internacionalització, aspecte que estudiem en un proper capítol.

Fase d'internacionalització i organització de les activitats internacionals

Existeixen diferents opcions d'organització de les activitats internacionals d'una empresa. Quan l'empresa comença a vendre als mercats exteriors apareix la necessitat d'algú que es responsabilitzi, dins de l'àrea comercial, de la relació amb aquests nous clients i de tots els tràmits (contractuals, tècnics, duaners, bancaris) relacionats amb l'exportació. Aquesta és una responsabilitat de marcat caràcter operatiu. L'evolució natural, si l'empresa té èxit en els mercats exteriors, és la creació del departament d'exportació que, a més de les funcions comercials, també acostuma a assumir funcions logístiques i de distribució. La inversió en establiments permanents a l'estranger planteja la necessitat que la unitat responsable de les operacions internacionals desenvolupi noves funcions de caràcter més estratègic i estigui dotada d'una major capacitat decisòria (p.e. respecte del personal a assignar i/o contractar a les filials a l'estranger, fixació dels objectius per a les filials i seguiment del seu grau d'assoliment, estudi i execució d'acords amb socis, anàlisi i proposta d'inversions en noves

⁴ Molt probablement el canvi de la conjuntura econòmica, amb la progressiva desacceleració de l'economia mundial des de la segona meitat del 2001, pot haver afectat de manera sensible a aquests plans d'inversió a l'exterior. No obstant, les decisions d'inversió directa a l'estranger acostumen a tenir un marcat caràcter estratègic i un horitzó, com a mínim, a mitjà termini. Per tant, entenem que les previsions de nous establiments permanents de les empreses de l'estudi mantenen, en un grau molt important, la seva validesa inicial, si bé en alguns casos la seva realització possiblement tingui lloc en un horitzó temporal superior als tres anys.

filials). Aquesta unitat amb funcions molt més àmplies rep la denominació de divisió internacional.⁵



Gràfic 16. Estructura organitzativa activitats internacionals.

El Gràfic 16 ens mostra de manera clara que quan més avançada la fase d'internacionalització, les empreses adopten formes organitzatives més complexes i amb major capacitat decisòria per gestionar les activitats internacionals. Així, l'any 2000, la forma organitzativa predominant en les empreses sense filials era el departament d'exportació (55% dels casos) seguit del responsable d'exportacions (un 21%). En les empreses amb filials comercials i de distribució, la forma predominant era el departament d'exportació (46% dels casos) seguit de prop de la divisió internacional (un 39%). En les empreses multinacionals, la forma predominant era la divisió internacional (64% dels casos).

Fase d'internacionalització i tipus de producte

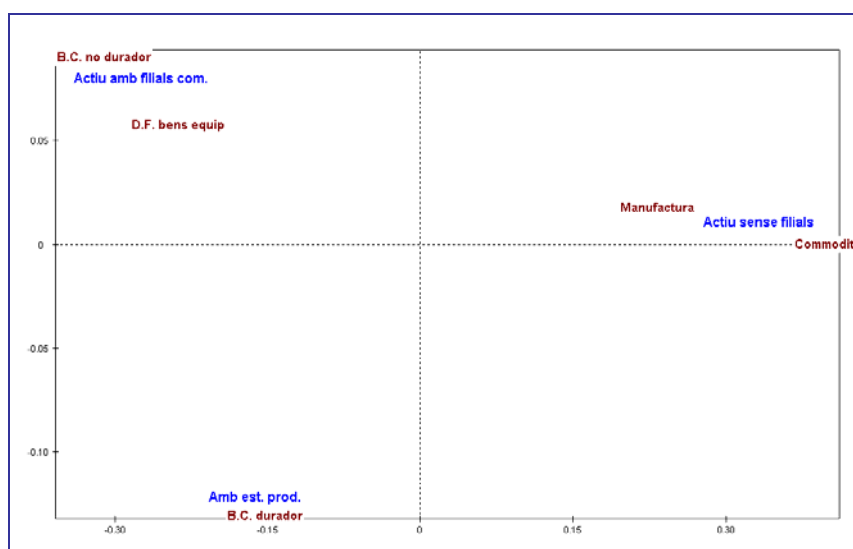
Seguint a Abell (1980), podem afirmar que en la conceptualització d'un determinat producte apareixen tres dimensions íntimament entreligades: les necessitats concretes que l'empresa vol satisfer, a qui les vol satisfer (és a dir, qui són els clients o consumidors) i com les vol satisfer (és a dir, amb quina tecnologia). És per això que el tipus de producte fabricat per una empresa apareix com un important factor condicionant de les oportunitats d'internacionalització d'aquesta. En el nostre estudi hem aplicat la tradicional classificació entre productes de demanda intermèdia (*commodities* i manufacturats) i productes de demanda final (béns de consum duradors i no-duradors, i béns d'equip).

Tipus de producte	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
Commodities	12	66.7%	3	16.7%	3	16.7%	18	100.0%
Manufactura	43	58.1%	17	23.0%	14	18.9%	74	100.0%
B.C. durador	15	36.6%	13	31.7%	13	31.7%	41	100.0%
B.C.no durador	8	29.6%	12	44.4%	7	25.9%	27	100.0%
D.F. bens equip	9	33.3%	11	40.7%	7	25.9%	27	100.0%
Total	87	46.5%	56	29.9%	44	23.5%	187	100.0%

Taula 16

⁵ En el nostre estudi no s'han considerat els diferents models organitzatius de les empreses multinacionals tractats per la literatura especialitzada (p.e. els models multidomèstic, global i transnacional proposats per Bartlett i Ghoshal, 1998) per tractar-se de models propis de grans empreses multinacionals.

De les dades de la Taula 16 es desprèn una pauta clarament diferenciada. Així, **dues terceres parts de les empreses fabricants de productes de demanda final tenen establiments permanents a l'exterior**, és a dir, han estat capaces de moure's vers fases d'internacionalització avançades. Per contra, **les empreses fabricants de productes de demanda intermèdia mostren un grau d'internacionalització sensiblement menor** (un 67% dels fabricants de *commodities* i un 58% dels fabricants de manufactures són empreses que no tenen filials a l'exterior). Ací cal tenir present que la internacionalització d'aquestes empreses està fortament condicionada tant pel producte com per l'actuació de les empreses que són els seus clients (p. e. els fabricants d'automòbils en ocasions han requerit als seus proveïdors per tal que s'implantin productivament en d'altres països). Gràficament, la relació entre fase d'internacionalització i tipus de producte es mostra en el següent mapa obtingut aplicant l'anàlisi factorial de correspondències a la taula anterior.



Gràfic 17. Relació entre tipus de producte i fase.

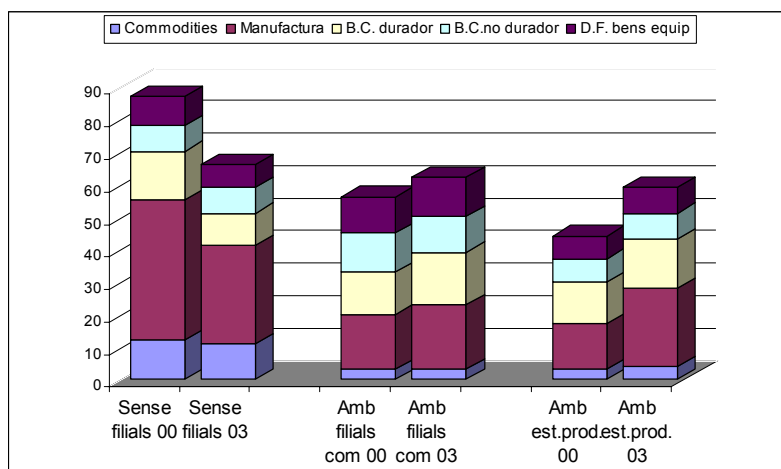
A partir de les previsions d'obertura de nous establiments permanents podem estimar la fase d'internacionalització de les empreses de l'estudi l'any 2003.

Tipus de producte	Previsió fase d'internacionalització 2003							
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
Commodities	11	61.1%	3	16.7%	4	22.2%	18	100.0%
Manufactura	30	40.5%	20	27.0%	24	32.4%	74	100.0%
B.C. durador	10	24.4%	16	39.0%	15	36.6%	41	100.0%
B.C.no durador	8	29.6%	11	40.7%	8	29.6%	27	100.0%
D.F. bens equip	7	25.9%	12	44.4%	8	29.6%	27	100.0%
Total	66	35.3%	62	33.2%	59	31.6%	187	100.0%

Taula 17

Els resultats de la Taula 17 ens confirmen, a trets generals, les conclusions anteriors. Les empreses fabricants de productes de demanda final preveuen seguir progressant en la seva internacionalització (tres quartes parts passarien a tenir establiments permanents). En el cas dels fabricants de productes de demanda intermèdia s'observa una pauta diferenciada: mentre que els fabricants de *commodities* no experimentarien canvis significatius (un 61% seguiria sense tenir filials), en canvi prop de la tercera part dels fabricants de productes manufacturats que no tenien filials l'any 2000 declaraven tenir plans d'inversió en establiments permanents

a l'estranger. El Gràfic 18 mostra l'evolució del nombre d'empreses per fase d'internacionalització i tipus de producte fabricat.



Gràfic 18. Evolució tipus de producte i fase

En resum, quant més valor afegit i possibilitats de diferenciació ofereixi el tipus de producte fabricat per l'empresa, més oportunitats tindrà aquesta per avançar en la seva internacionalització d'una manera autònoma.

Fase d'internacionalització i possessió d'avantatges competius

La internacionalització recolza en la possessió i el desenvolupament d'avantatges competius. En el nostre estudi hem pogut considerar, d'una banda, la possessió de patents i marques per part de les empreses i, de l'altra, si la gestió de la qualitat i la I+D+I constituïen activitats estratègiques de les empreses.⁶

Avantatges competitives	Fase d'internacionalització 2000								
	Actiu sense filials		Actiu amb filials com.		Amb est. prod.		Total		
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	
Innovació desenvolupament prod.	Sí	41	47.1	34	60.7	30	68.2	105	56.1
	No	46	52.9	22	39.3	14	31.8	82	43.9
		87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Marques pròpies	Sí	61	70.1	54	96.4	39	88.6	154	82.4
	No	26	29.9	2	3.6	5	11.4	33	17.6
		87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Gestió qualitat	Sí	61	70.1	41	73.2	38	86.4	140	74.9
	No	26	29.9	15	26.8	6	13.6	47	25.1
		87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0
Patents pròpies	Sí	16	18.4	13	23.2	15	34.1	44	23.5
	No	71	81.6	43	76.8	29	65.9	143	76.5
		87	100.0	56	100.0	44	100.0	187	100.0

Taula 18

⁶ En el formulari de la Memòria d'internacionalització-línia COPCA es demanava expressament si l'empresa posseïa o no patents i marques pròpies. La consideració sobre el caràcter estratègic de les activitats de gestió de la qualitat i d'I+D+I d'una determinada empresa ha estat decidida pels analistes que han fet el buidat de les Memòries d'internacionalització a partir de l'evidència aportada per l'empresa en dites memòries (certificacions de qualitat, premis guanyats, pressupost d'I+D+I en relació amb la xifra de vendes, llançament de nous productes en relació amb la gamma de producte, acords amb companyies punteres tecnològicament, etc.).

Les dades de la Taula 18 ens mostren que quan més avançada la fase d'internacionalització, més amplis i diversificats són els avantatges competitius en possessió de les empreses. Així, en funció de la fase d'internacionalització s'observa una pauta clarament progressiva pel que fa a la gestió de la qualitat, considerada com activitat estratègica en el 70% de les empreses sense filials, el 73% de les que tenen filials comercials i de distribució i el 86% de les que són multinacionals. De fet, aquests percentatges tan elevats ens indiquen que disposar d'alts nivells de qualitat és, de fet, un requeriment bàsic per poder competir en els mercats internacionals. Aquesta pauta progressiva també s'observa quan es considera la innovació i el desenvolupament de nous productes, activitat que apareix com estratègica en prop de la meitat d'empreses sense filials fins arribar a les dues terceres parts de les empreses multinacionals. Pel que fa a la possessió de marques registrades, més del 90% de les empreses amb establiments permanents a l'exterior en posseeixen enfront del 70% de les empreses sense filials. Finalment, tot i que el nombre d'empreses amb patents pròpies és relativament baix, s'observa que les empreses que són multinacionals declaren tenir-ne més. Aquest darrer aspecte, el baix nombre de patents pròpies, ens podria indicar una certa feblesa tecnològica pel que fa al conjunt de les empreses de l'estudi i esdevenir, per tant, un possible fre o element de retard en la seva internacionalització futura.

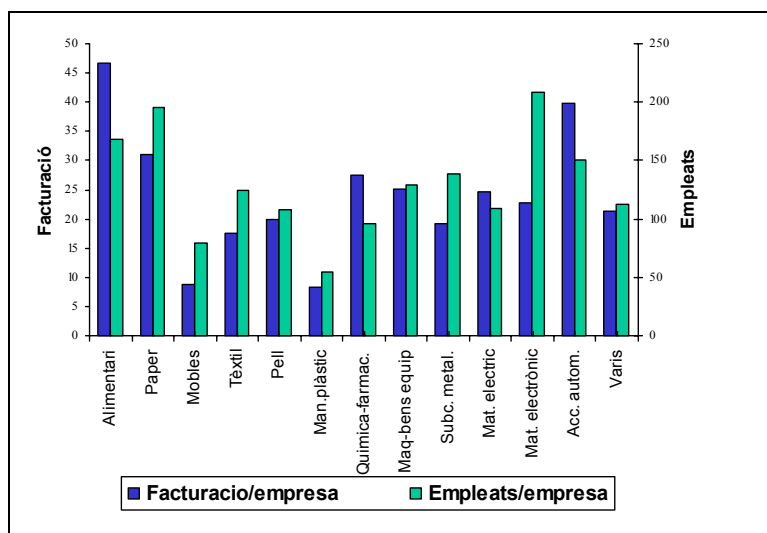
4. Anàlisi per sector d'activitat

Dimensió empresarial i obertura a l'exterior per sectors

Sector	Total	Dades 1999					
	empreses	# empreses	Facturació	Exportació	% exp/fac	# empreses	Ocupats
Alimentari	9	9	421	152	36.2%	9	1,515
Paper	10	10	309	122	39.5%	10	1,954
Mobles	7	6	53	26	49.4%	7	555
Tèxtil	28	28	492	268	54.4%	28	3,472
Pell	9	9	179	107	59.4%	9	970
Man.plàstic	1	1	8	4	48.5%	1	55
Química-farmac.	22	21	575	323	56.1%	22	2,118
Maq-bens equip	38	36	904	375	41.5%	38	4,900
Subc. metal.	16	14	269	140	51.9%	16	2,231
Mat. electríc	10	10	246	132	53.8%	10	1,093
Mat. electrònic	9	8	183	95	52.2%	9	1,873
Acc. autom.	11	10	398	169	42.6%	10	1,505
Varis	17	17	362	139	38.4%	17	1,905
Total	187	179	4,400	2,053	46.7%	186	24,146

Taula 19

La indústria catalana és molt diversificada i aquest tret es reflecteix en la distribució sectorial de les empreses de l'estudi. Els sectors amb un major nombre d'empreses són el de maquinària i béns d'equip, tèxtil, química farmacèutica i subconjunts metàl·lics.⁷ Una característica destacada de les empreses de l'estudi és **l'important pes de les exportacions sobre la facturació total en tots els sectors.**



Gràfic 19. Ratios per sector d'activitat.

Quan hom considera la dimensió de les empreses per sectors en termes de facturació, veiem com les empreses més grans estan en els sectors alimentari (46,8 MEUR l'any 1999), components d'automoció (39,8 MEUR), paper (30,9 MEUR) i química farmacèutica (27,4 MEUR). D'altra banda, destaquen per la seva reduïda dimensió les empreses dels sectors de

⁷ No obstant, cal tenir present que només estem considerant la informació relativa a aquelles empreses que han sol·licitat els ajuts de la línia d'internacionalització del COPCA. Per tant, la distribució sectorial resultant no té perquè ser representativa de l'estructura productiva de la indústria a Catalunya.

mobles (8,8 MEUR) i manufactures del plàstic (8,3 MEUR). En termes de plantilla, les empreses més grans les trobem als sectors de material electrònic, fortament intensiu en mà d'obra (208 empleats l'any 1999), paper (195 empleats), alimentari (168 empleats) i automoció (151 empleats). Veiem, doncs, com es confirma el caràcter de Pimes de les empreses de l'estudi en tots els sectors, fins i tot en aquells amb empreses més grans.

Evolució de les exportacions per sectors

Tal com hem vist en el capítol de Dades Generals, quasi la meitat de les empreses de l'estudi (en concret un 44,9%) van experimentar un fort creixement de les seves exportacions en el període 1997-1999, mentre que prop d'una tercera part (un 31%) van experimentar dificultats i les seves exportacions van disminuir. En aquest sentit, és molt interessant analitzar quina ha estat l'evolució que s'ha donat a nivell sectorial.

Sector	Evolució exportacions 1997 - 1999							
	Creixement			Total	Expansió			Total
	Dificultats	gradual	ràpida		Dificultats	gradual	ràpida	
Nre.	Nre.	Nre.	%	%	%	%		
Alimentari	1	3	5	9	11.1	33.3	55.6	100
Paper	2	4	4	10	20.0	40.0	40.0	100
Mobles	4	1	2	7	57.1	14.3	28.6	100
Tèxtil	12	10	6	28	42.9	35.7	21.4	100
Pell	4	2	3	9	44.4	22.2	33.3	100
Man.plàstic			1	1			100.0	100
Química-farmac.	4	4	14	22	18.2	18.2	63.6	100
Maq-bens equip	14	9	15	38	36.8	23.7	39.5	100
Subc. metal.	2	6	8	16	12.5	37.5	50.0	100
Mat. electric	1	4	5	10	10.0	40.0	50.0	100
Mat. electrònic	5		4	9	55.6		44.4	100
Acc. autom.	1	1	9	11	9.1	9.1	81.8	100
Varis	8	1	8	17	47.1	5.9	47.1	100
Total	58	45	84	187	31.0	24.1	44.9	100

Taula 20

Les dades de la taula ens mostren que en el període 1997-1999 les exportacions han tingut una evolució ben diferent segons els sectors. Així, **els sectors amb un percentatge més gran d'empreses que van experimentar dificultats en els mercats exteriors** i van veure decreixen les seves exportacions són el de **mobles** (un 57% de les empreses), **material electrònic** (un 56%), **pell** (un 44%), **tèxtil** (un 43%) i **varis** (un 47%).

A la inversa, **els sectors amb predomini d'empreses que van experimentar una expansió ràpida de les seves exportacions** són el de **components d'automoció** (un 82% de les empreses), **química farmacèutica** (un 64%), **alimentari** (un 56%), **subconjunts metàl·lics** (50%) i **material elèctric** (un 50%).⁸

⁸ El canvi de la conjuntura econòmica i la progressiva desacceleració de les economies europea i mundial a partir de l'any 2001 ha afectat amb més intensitat a alguns d'aquests sectors, com ara el de components d'automoció.

Fases d'internacionalització per sectors

Sector	Fase d'internacionalització 2000							
	Actiu sense filials	Actiu amb filials com.	Amb est. prod.	Total	Actiu sense filials	Actiu amb filials com.	Amb est. prod.	Total
Alimentari	3	4	2	9	33.3	44.4	22.2	100
Paper	4	3	3	10	40.0	30.0	30.0	100
Mobles	6	1		7	85.7	14.3		100
Tèxtil	19	5	4	28	67.9	17.9	14.3	100
Pell	5	1	3	9	55.6	11.1	33.3	100
Man.plàstic	1			1	100.0			100
Química-farmac.	7	9	6	22	31.8	40.9	27.3	100
Maq-bens equip	12	14	12	38	31.6	36.8	31.6	100
Subc. metal.	10	3	3	16	62.5	18.8	18.8	100
Mat. electric	1	4	5	10	10.0	40.0	50.0	100
Mat. electrònic	4	3	2	9	44.4	33.3	22.2	100
Acc. autom.	8	2	1	11	72.7	18.2	9.1	100
Varis	7	7	3	17	41.2	41.2	17.6	100
Total	87	56	44	187	46.5	29.9	23.5	100

Taula 21

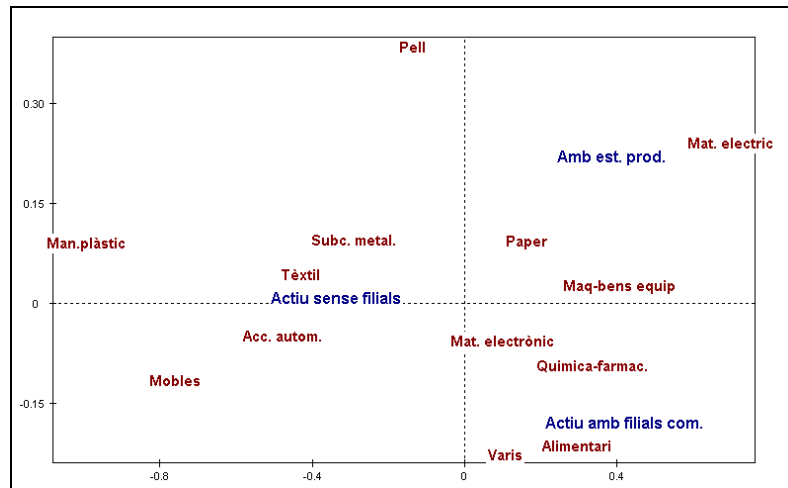
Si bé l'any 2000 una mica més de la meitat de les empreses de l'estudi (un 53,4%) tenien establiments permanents a l'estranger i es trobaven en fases avançades d'internacionalització, les dades de la taula ens mostren un significatiu grau de variabilitat per sectors.

Els sectors on predominen les empreses en fases poc avançades d'internacionalització, és a dir, sense filials permanents a l'exterior, són el de **mobles** (un 86% de les empreses), **components d'automoció** (un 73%), **tèxtil** (un 68%) i **subconjunts metàl·lics** (un 63%). Els factors que explicarien el baix grau d'inversió en filials a l'estranger en aquests sectors serien, d'una banda, la manca d'avantatges competitius front els competidors d'altres països –que vindria corroborada per les dificultats que han vingut experimentant en els mercats exteriors la majoria d'empreses dels sectors tèxtil i mobles– i, de l'altra, el fet que la internacionalització de les empreses fabricants de productes de demanda intermèdia (com és el cas dels sectors de components d'automoció i subconjunts metàl·lics) està condicionada tant pel producte com per l'actuació de les empreses que són els seus clients.

Els sectors on predominen les empreses en fases més avançades d'internacionalització, és a dir, amb establiments permanents a l'estranger, són el de **material elèctric** (un 90% de les empreses), **maquinària i béns d'equip** (un 68%), **química farmacèutica** (un 68%), **alimentari** (un 67%), **paper** (un 60%) i **material electrònic** (un 56%).

Les empreses del sector de la pell constitueixen un cas especial amb un grau d'internacionalització força polaritzat: un 56% no tenien filials a l'exterior mentre que un 33% eren ja multinacionals amb establiments productius a l'estranger. Atès que es tracta d'un sector que, en conjunt, ha vingut experimentant dificultats en els mercats exteriors, les raons per invertir en l'exterior estarien bàsicament associades amb processos de deslocalització productiva en busca de menors costos de fabricació.

Gràficament, la relació entre fase d'internacionalització i sector d'activitat es mostra en el següent mapa obtingut aplicant l'anàlisi factorial de correspondències a la taula anterior.



Gràfic 20. Fase d'internacionalització i sector d'activitat.

Evolució de les fases d'internacionalització de les empreses per sectors

A partir de la informació declarada per les empreses respecte dels anys 1997 i 2000 i de les seves previsions d'obertura de nous establiments permanents pel període 2001-2003 podem efectuar una anàlisi dinàmica del seu procés d'internacionalització.

Sector	Empreses sense est. Permanents 1997	Empreses passen a tenir est. Permanents				Empreses sense est. Productius 1997	Empreses que passen a MN			
		2000 Nre	Prev. 2003 Nre.	TOTAL			2000 Nre	Prev. 2003 Nre.	TOTAL	
Alimentari	4	1	1	2	50	7	-	1	1	14
Paper	5	1	-	1	20	8	1	1	2	25
Mobles	6	-	2	2	33	7	-	1	1	14
Tèxtil	22	3	2	5	23	26	2	2	4	15
Pell	5	-	3	3	60	6	-	2	2	33
Man.plàstic	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Quimica-farmac.	9	2	4	6	67	17	1	4	5	29
Maq-bens equip	16	4	1	5	31	31	5	2	8	26
Subc. metal.	10	-	2	2	20	13	-	1	1	8
Mat. electric	1	-	-	-	-	6	1	-	1	17
Mat. electrònic	4	-	3	3	75	8	1	-	1	13
Acc. autom.	8	-	3	3	38	10	-	1	1	10
Varis	9	2	1	3	33	16	2	-	3	19
Total	100	13	22	35	35	156	13	15	28	18

Taula 22

Les dades de la taula ens permeten analitzar la progressió en el grau d'internacionalització de les empreses de l'estudi, tant a nivell global com per sectors.

A nivell global, de les 100 empreses que el 1997 no tenien filials, 13 van declarar tenir filials permanents –ja sia comercials o productives– l'any 2000 i 22 empreses més manifestaven la intenció de tenir-ne en els propers tres anys. És a dir, **entorn d'un terç de les empreses sense filials el 1997 (un 35 %) van obrir o declaraven tenir voluntat d'obrir filials permanents a l'exterior**. Per sectors, els més dinàmics en obrir nous establiments per part de les empreses sense filials són el de material electrònic (un 75% de les empreses), química farmacèutica (un 67%), pell (un 60%) i alimentari (un 50%).

En un segon nivell d'anàlisi podem centrar-nos en els processos de multinacionalització. A nivell global, de les 156 empreses que el 1997 no tenien establiments productius, 13 van declarar tenir implantacions productives el 2000 i 15 empreses més expressaven la intenció de

tenir-ne en els propers 3 anys. És a dir, **entorn una de cada sis empreses sense establiments productius el 1997** (en concret, un 18%) **va esdevenir o es plantejava esdevenir empresa multinacional**. Per sectors, aquells que mostren una més gran propensió a invertir en establiments productius són el de la pell (un 33% de les empreses), química farmacèutica (un 29%), maquinària i béns d'equip (un 26%) i paper (un 25%).

En resum, **les empreses de l'estudi mostren un significatiu grau de dinamisme en el seu procés d'internacionalització**, dinamisme que s'accentua a mesura que es mouen a fases més avançades. Les raons d'aquest dinamisme són diverses, en uns casos estaria explicat pel fort creixement de les exportacions (sectors alimentari i de química farmacèutica), en d'altres constituiria una resposta a les dificultats que les empreses experimenten en els mercats internacionals ja sia mitjançant la recerca de nous mercats (sector material electrònic) o bé mitjançant la deslocalització d'activitats productives (sectors tèxtil i pell).

5. Anàlisi per destinació geogràfica

Àrees geogràfiques de destinació per fase d'internacionalització i tipus d'establiment

A l'any 2000, aproximadament un de cada dos establiments permanents a l'exterior estava localitzat a la Unió Europea (en concret un 47,2%). La triada formada per la Unió Europea, Amèrica Llatina i NAFTA concentrava el 80% dels establiments permanents de les empreses de l'estudi. La presència amb establiments permanents, tant en valors absoluts com relatius, a Àsia-Oceania, Àfrica i la resta d'Europa era molt limitada.

Un aspecte interessant és analitzar quines variacions es produeixen en les pautes de localització en funció de la fase d'internacionalització i el tipus d'establiment.

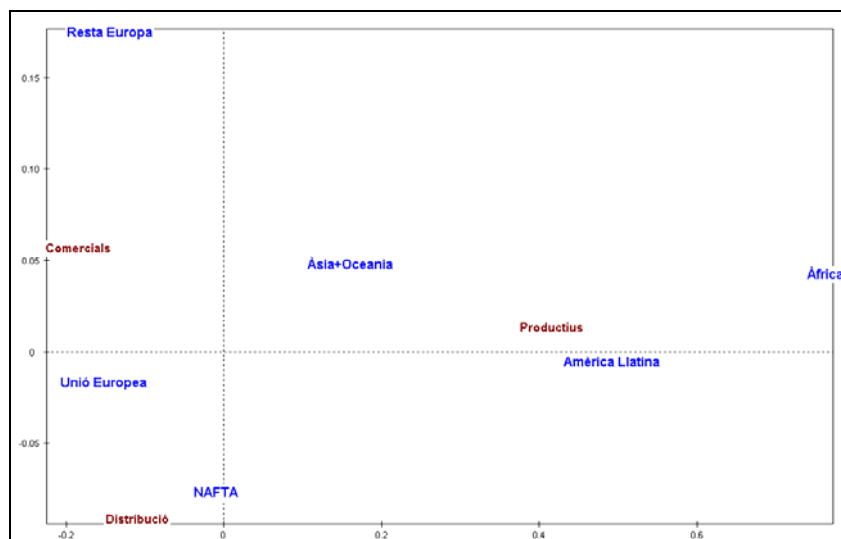
	Amb filials comercial o distribució						Amb establiments productius							
	Comercials		Distribució		Total		Comercials		Distribució		Productius		Total	
	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%	Nre.	%
Unió Europea	35	53.8	27	56.3	62	54.9	19	50.0	11	57.9	26	32.9	56	40.9
Amèrica Llatina	9	13.8	7	14.6	16	14.2	2	10.5	3	5.3	23	29.1	28	20.4
NAFTA	11	16.9	8	16.7	19	16.8	3	7.9	4	15.8	11	13.9	18	13.1
Àsia+Oceania	5	7.7	2	4.2	7	6.2	4	10.5	4	15.8	9	10.1	17	12.4
Àfrica	-	-	-	-	-	-	1	2.6	1	5.3	4	7.6	6	4.4
Reste Europa	5	7.7	4	8.3	9	8.0	6	18.4	1	-	5	6.3	12	8.8
Total	65	100.0	48	100.0	113	100.0	35	100.0	24	100.0	78	100.0	137	100.0

Taula 23

En el cas de les **empreses amb filials comercials i/o de distribució** s'observa una forta concentració dels establiments a la Unió Europea (un 54,9%). La suma dels establiments a la Unió Europea, Amèrica Llatina i NAFTA representava un 85,8%. Cal subratllar la molt baixa presència a Àsia i a la resta d'Europa, presència que esdevé nul·la a l'Àfrica.

En el cas de les **empreses multinacionals** s'observa un patró diferenciat per àrees geogràfiques pel que fa a les filials comercials i de distribució i als establiments productius. Així, **a la Unió Europea i a la resta d'Europa hi ha més filials comercials i de distribució que productives. A Amèrica Llatina, NAFTA i Àsia hi predominen els establiments productius** com a modalitat per operar en aquests mercats. **A l'Àfrica hi ha un fort predomini d'establiments productius** i una limitada presència de filials comercials, la qual cosa seria indicativa que aquestes implantacions s'han fet principalment en clau de deslocalització productiva. Les pautes de distribució per àrees geogràfiques dels establiments productius de les empreses multinacionals del nostre estudi són molt semblants a les identificades en l'estudi sobre multinacionals industrials catalanes (MNIC-2001).

La relació entre àrea geogràfica de destinació i tipus d'establiment es mostra en el següent mapa obtingut aplicant l'anàlisi factorial de correspondències a la taula anterior



Gràfic 21. Establiments permanents i àrees geogràfiques de destinació.

Àrees geogràfiques de destinació dels nous establiments previstos

Com ja s'ha fet esment amb anterioritat, a l'any 2000 les empreses de l'estudi manifestaven una voluntat decidida d'invertir en establiments permanents a l'exterior; la qual cosa representaria, de complir-se aquests plans en la seva totalitat, passar de 250 a 383 establiments: un increment del 53% en tan sols tres anys.

En aquest capítol ens interessa analitzar quina és la distribució per àrees geogràfiques de les inversions previstes per les empreses en filials a l'estranger.

Zones	Establiments permanents 2000					Previsió nous establiments permanents 2003					Estimació total EP 2003	
	Comercials	Distribució	Productiu	Total	%	Comercials	Distribució	Productiu	Total	Inc. %	Nre.	%
Unió Europea	54	38	26	118	47.2	21	11	14	46	39.0	164	42.8
Amèrica Llatina	11	10	23	44	17.6	14	7	9	30	68.2	74	19.3
NAFTA	14	12	11	37	14.8	9	4	6	19	51.4	56	14.6
Àsia+Oceania	9	6	9	24	9.6	13	3	7	23	95.8	47	12.3
Àfrica	1	1	4	6	2.4	1	2	4	7	116.7	13	3.4
Resta Europa	11	5	5	21	8.4	2	2	4	8	38.1	29	7.6
Total	100	72	78	250	100.0	60	29	44	133	53.2	383	100.0
				Increment		60.0%	40.3%	56.4%				

Taula 24

El primer aspecte a destacar és que **els plans d'inversió en nous establiments segueixen concentrant-se en la Unió Europea, Amèrica Llatina i NAFTA** (95 dels 133 nous establiments previstos). Mentre que la Unió Europea és, en termes relatius, l'àrea amb un menor creixement del nombre d'establiments permanents (amb un 39%), NAFTA i en especial Amèrica Llatina experimenten taxes de creixement més grans (amb un 51% i 68%, respectivament).

El segon aspecte a subratllar és **el significatiu augment, tant en termes absoluts com relatiu, de l'àrea d'Àsia-Oceania** amb 23 nous establiments previstos, la qual cosa representaria un creixement del 105% respecte del nombre d'establiments actualment existents. La xifra de noves filials previst establir a Àsia-Oceania és superior a la prevista per

l'àrea NAFTA (19 noves filials) i no gaire lluny de la prevista per Amèrica Llatina (30 noves filials). Aquest fet denota que les empreses catalanes estan atorgant una prioritats cada cop més important a la seva implantació, tant comercial com productiva, als països asiàtics. D'altra banda, sembla que **l'Àfrica comença a atraure l'atenció** de les empreses catalanes, principalment per implantacions productives, si bé les xifres de nous establiments previstos són petites. Finalment, val la pena comentar **el baixíssim nombre de projectes d'inversió en els països de l'Europa de l'Est** (només 8, gairebé els mateixos que per Àfrica), màxim si es té en compte que molts d'aquests països seran properament nous membres de la Unió Europea.

Països de destinació de les inversions

L'any 2000, les empreses de l'estudi comptabilitzaven un total de 250 establiments permanents presents en 46 països. La taula que es mostra a continuació només recull, ordenat per ordre decreixent, els països que tenien tres o més establiments en l'any de referència.

País	Establiments permanents 2000			TOTAL
	Comercials	Distribució	Productiu	
FRANÇA	22	16	8	46
ESTATS UNITS D'AMÉRICA	11	9	1	21
ALEMANYA	9	4	5	18
PORTUGAL	7	6	4	17
BRASIL	5	2	9	16
ITÀLIA	7	5	4	16
REGNE UNIT	7	4	4	15
MÈXIC	3	2	9	14
ARGENTINA	-	4	4	8
XINA	3	2	3	8
URUGUAI	2	1	3	6
XILE	1	2	3	6
REPÚBLICA TXECA	2	2	1	5
RÚSSIA	4	-	-	4
HONGRIA	2	-	2	4
AUSTRÀLIA	2	1	-	3
BÈLGICA	1	1	1	3
HONG KONG	1	2	-	3
MARROC	1	1	1	3
POLÒNIA	1	2	-	3
VENEÇUELA	2	-	1	3

Taula 25

Tot i estar presents a 46 països, **la concentració de filials és significativa ja que el 71,6% s'ubiquen en deu països**: França, Estats Units, Alemanya, Portugal, Brasil, Itàlia, Regne Unit, Mèxic, Argentina i Xina.⁹ Com podem veure, es tracta dels **grans països per població de la Unió Europea, NAFTA i Amèrica Llatina més Xina i Portugal**.

La previsió per a l'any 2003, d'acord amb les previsions d'obertura de nous establiments, és que hi hagi un total de 383 establiments permanents presents en 53 països. La taula que es mostra a continuació només recull, ordenat per ordre decreixent, els països que tindrien quatre o més establiments en l'any de referència.

⁹ Vuit d'aquests deu països coincideixen amb la relació dels deu receptors principals d'inversions productives de les multinacionals catalanes (MNIC-2001). Les diferències són, d'una banda, Itàlia i el Regne Unit que només apareixen en el nostre estudi dintre dels 10 primers llocs, mentre que en l'altre estudi apareixen Marroc i Xile.

País	Estimació EP 2003			TOTAL
	Comercials	Distribució	Productiu	
FRANÇA	25	19	12	56
BRASIL	13	5	15	33
ESTATS UNITS D'AMÉRICA	17	11	2	30
ALEMANYA	14	6	5	25
MÈXIC	6	3	14	23
REGNE UNIT	11	5	6	22
ITALIA	10	6	5	21
PORTUGAL	8	8	5	21
XINA	8	2	5	15
ARGENTINA	1	5	5	11
BÈLGICA	4	3	2	9
XILE	2	3	4	9
URUGUAI	3	1	3	7
HONGRIA	2	1	2	5
POLÒNIA	1	2	2	5
REPÚBLICA ÀFRICA DEL SUD	1	2	2	5
REPÚBLICA TXECA	2	2	1	5
RÚSSIA	4	1	-	5
AUSTRÀLIA	2	1	1	4
EMIRATS ÀRABS UNITS	2	1	1	4
MARROC	1	1	2	4
PAÏSSOS BAIXOS	2	1	1	4
TAILÀNDIA	3	-	1	4
TURQUIA	2	1	1	4
VENEÇUELA	3	-	1	4

Taula 26

En la previsió per a l'any 2003 se seguiria mantenint la forta concentració de filials (un 67,1% del total) en els mateixos deu països, si bé canviarien les posicions relatives. Brasil és el país en el qual es volen ubicar un major nombre de nous establiments (17 dels quals 6 productius) la qual cosa li permetria esdevenir el segon país receptor. A continuació li segueixen, per ordre d'importància, França (amb 10 projectes dels quals 4 productius), Mèxic (amb 9 dels quals 5 productius), Estats Units (amb 9 dels quals sols 1 productiu), Alemanya (amb 7 i cap productiu) i el Regne Unit (amb 7 dels quals 2 productius). Com podem comprovar, es confirma el patró del predomini de filials comercials als països de la Unió Europea i els EUA, mentre que a Mèxic i Brasil hi predominen les implantacions productives.

Inversions amb risc compartit segons tipus d'establiment i àrea geogràfica de destinació

	Establiments permanents 2000							
	Comercials		Distribució		Productius		Total	
	Propis	Socis	Propis	Socis	Propis	Socis	Propis	Socis
Unió Europea	35	19	23	15	13	13	71	47
Amèrica Llatina	6	5	4	6	9	14	19	25
NAFTA	11	3	10	2	4	7	25	12
Àsia+Oceania	6	3	3	3	3	6	12	12
Àfrica	-	1	-	1	-	4	-	6
Reste Europa	6	5	2	3	2	3	10	11
Total	64	36	42	30	31	47	137	113
	64.0%	36.0%	58.3%	41.7%	39.7%	60.3%	54.8%	45.2%

Taula 27

Les dades de la taula ens permet identificar un seguit de pautes prou marcades. En el cas dels establiments comercials s'observa un predomini de les filials pròpies a totes les àrees geogràfiques (l'Àfrica seria una excepció poc significativa). Pel que fa als establiments de distribució, s'observa un predomini de filials pròpies a la Unió Europea i NAFTA, mentre que a la resta d'àrees geogràfiques hi predominen les filials amb risc compartit. En relació amb els establiments productius, excepte en el cas de la Unió Europea, hi predominen les inversions amb risc compartit.

6. Bibliografia citada

ABELL, Derek F. (1980): *Defining the Business*, New Jersey: Prentice-Hall

ALONSO, José Antonio (1994): “El proceso de internacionalización de la empresa”, *Información Comercial Española*, núm. 725, gener.

ANDERSEN, Otto (1993): “On the internationalization process of firms: A critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, núm. 2, pp. 209-231.

BARTLETT, Christopher i GHOSHAL, Sumantra (1998): *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. 2a. edició. Londres: Random House.

BJÖRKMAN i FORSGREN (editors) (1997): *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

CAVUSGIL, S. Tamer (1984): “Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization”, *Journal of Business Reserach*, vol. 12, pp. 195-208.

FONTRODONA, Jordi i HERNÁNDEZ, Joan Miquel (2001): *Les multinacionals industrials catalanes 2001*. Barcelona: Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.

FONTRODONA, Jordi i HERNÁNDEZ, Joan Miquel (1998): *Les multinacionals industrials catalanes*. Col·leció Papers d'economia industrial núm. 8. Barcelona: Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.

JOHANSON, J. i VAHLNE, J.E. (1977): “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, Spring/Summer, pp. 23-32.

JOHANSON, J. i VAHLNE, J.E. (1990): “The mechanism of internationalisation”, *International Marketing Review*, vol. 7, núm. 4, pp. 11-24.

JOHANSON, J. i WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): “The internationalization of the firm: Four swedish cases”, *Journal of Management Studies*, vol. 12, núm. 3, pp. 305-322.

PUIG, P.; CASTAÑER, X. i DOMINGO, S. (1996): *La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya*. Barcelona: ESADE i Fundació Empresarial Catalana.

SOLÀ, J. i altres (1998): *Estratègies industrials de les multinacionals estrangeres a Catalunya*. Col·leció Papers d'economia industrial núm. 15. Barcelona: Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.

WELCH, Lawrence i LUOSTARINEN, Reijo (1988): “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of General Management*, vol. 14, núm. 2, pp. 34-55.

7. Annex

Llistat empreses de l'estudi

ACEITES BORGES PONT SA
AIR VAL INTERNATIONAL SA
AISLANTE CONDUCTORES ESMALTADOS Y BARNICES SA
ALEACIONES DE METALES SINTERIZADOS SA
ALIER SA
AMADEO FARELL SA
AMAT 3 INTERNACIONAL SA
AMIFARMA SA
ANGLES TEXTIL SA
APLI PAPER SA
APLICACIÓN Y SUMINISTROS TEXTILES SA
APLISTER SAU
AUTOMOVILES UTILITARIOS SA
BEULAS SA
BIG DRUM IBERICA SA
BIOKIT SA
BLANCH CRISTAL SA
BOMBAS ELECTRICAS SA
BOSSAR SA
BUSQUETS GRUART SA
C APLICACIONES METALURGICAS PARA EDIFICACIONES SA
CADI SOCIETAT COOPERATIVA CATALANA LTDA.
CALADA SA
CAMPESA SA
CASADEMONT SA
CASTELLON SA
CHOCOVIC SA
CIRCUTOR SA
COMERCIAL DE LA FORJA SA
COMEXI SA
CONSEJEROS EDITORIALES PARA LA DIFUSION SA
CONSTRUCCIONS MECANIQUE MARES SA
CREACIONES DE VELOURS INDUSTRIALES SA
CREMALLERAS RUBI SA
CROMOGENIA UNITS SA
CURTIDOS CODINA SA
CURTIDOS FARRES Y CIA SA
DALCAMA SA
DENION CONTROL Y SISTEMAS SA
DIEMEN SA
DIMAT SA
DIVASA FARMVIC SA
DUCTEL SA
ECLER LABORATORIO DE ELECTRO ACUSTICA SA

EDICIONES FOLIO SA
EDUCA SALLEN T SA
ELECTRO JET SA
ENVASES DEL VALLES SA
ESSA PALAU SA
ESTEVE QUIMICA SA
ESTILUZ
ESTOLI SA
EUROCIR SA
EUSEBIO NOMEN SA
FABRICA DE LAMPARAS Y ELEMENTOS DECORATIVOS SA
FICO TRIAD SA
FITTEXPOR T SA
FJM GROUP SA
FLAMAGAS SA
FLUVIA INDUSTRIAL SA
FRANCISCO PAGES VALENTI SA
FUNDERIA CONDALS SA
FURAS SA
GAS GAS MOTOS SA
GENEROS DE PUNTO TORRAS SA
GENIS ANTEL SA
GERMANS BOADA SA
GIRBAU SA
GIRO GH SA
GOMA CAMPS SA
GORINA SA
GOUET ESPANYOLA SA
GRUP FIBOSA SA
GRUPO MODA ESTILMAR SA
GUMIX SA
HERRAMIENTAS LITE SL
HILADOS DUSOL SA
HILATURAS LLAUDET SA
HILATURAS RIBE
HISPANO ENERGIAS Y SISTEMAS SA
HOOCKER SA
IMAT SL
INDOPTICA SA
INDUSTRIA PLANCHAS Y AUXILIARES GRAFICOS SA
INDUSTRIAS COSMIC SA
INDUSTRIAS DEL ACETATO DE CELUSOSA SA
INDUSTRIAS DISME SA
INDUSTRIAS EL GAMO SA
INDUSTRIAS ELECTRICAS SOLER SA
INDUSTRIAS GRAFICAS GRIFOLL
INDUSTRIAS METALURGICAS AUXILIARES VIVES SA
INDUSTRIAS MURTRA SA
INDUSTRIAS PONSA
INOXCROM SA

INSTITUTO GRIFOLS SA
INTERSALUS SA
INVESA INTERNACIONAL SA
J FELIU DE LA PENYA SA
J P SELECTA SA
J VILASECA SA
JAFLO SL
JC FABRICA DE VALVULAS SA
JITEX SA
JORDI PI
JOSE MARIA CABRE SA
JUAN ROMANI ESTEVE SA
KROMSCHROEDER SA
LA DOMA SA DE CURTIDOS
LA MORELLA NUTS SA
LA PAPELERA DEL BESOS SA
LABORATORIO ALDO UNION SA
LABORATORIOS CALIER SA
LABORATORIOS DR VINYALS SA
LABORATORIOS HIPRA
LABORATORIOS MIRET SA
LAMIGRAF SA
LANITEX SA
LLAZA SA
LPG TECNICAS EN EXTINCION DE INCENDIOS SA
M C CLOLS SA
M CAMACHO SA
MANAUT SA
MANUEL SANCHO E HIJAS SA
MB PAPELES ESPECIALES SA
MCH SA
MECANICAS DELTA SA
MEDICHEM SA
MEDID PRECISION
MENADIONA SA
MERQUINSA MERCADOS QUIMICOS SL
METALAST SA
METALBAGES SA
METALERIAS FINAS FEDERICO FERRER SA
MIKALOR SA
MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL SA
MONLAN SA
OFILTEX SA
OLPESA SA
PATEL SA
PEDRO ROQUET SA
PHIRA COMPONENTES AUTOMOCION SA
PHOTO PLASTIC SA
PIELCOLOR SA
PIROTECNIA IGUAL SA

PISAC SA
POLIGLAS SA
PORCELANAS DEL AMPURDAN SA
POSIMAT SA
PROMAX ELECTRONICA SA
PROTA
QUINTELA SA
REGE SA
RELATS SA
ROS ROCA SA
ROSAL INSTALACIONES AGROINDUSTRIALES SA
ROSER CONSTRUCCIONES METALICAS SA
SA HILADOS EGARFIL
SA MARTIN LLOVERAS
SA TEJIDOS INDUSTRIALES
SANJO DE ESTAMPACIONES SA
SELVAFIL SA
SERPELSA FURS SA
SOLER Y PALAU SA
SOLGA DIAMANT INTERNACIONAL SL
STANDARD HIDRAULICA SA
SUGRANYES GRES CATALAN SA
TALLERES CASALS
TALLERES PUPAR SA
TCP SA
TEBAR INDUSTRIAL SA
TECNICAS MODULARES E INDUSTRIALES
TECNOLAMA SA
TEICHENNE
TEJIDOS INDESMALLABLES GEISA SL
TELSTAR SA
TENERIA MODERNA FRANCO ESPANOLA SAL
TEXTIFIBRA SA
TEXTIL DOBERT SA
TRANSFORMACIONES METALURGICAS SA
TRANSFORMAD SA
TRANSPORTES CONTINUOS INTERIORES SA
TRES COMERCIAL SA
TURBOFIL SA
VARO SA
VERTISOL INTERNACIONAL SRL
VILA VAQUES I PELFORT SA
WITTE Y SOLA SA

1. Introducció.....	1
Disseny de l'estudi:.....	1
2. Dades generals.....	4
Historial.....	¡Error! Marcador no definido.
Vinculacions empresarials.....	5
Dimensions de les empreses.....	6
El fenomen exportador.	7
Tipologia de empreses.....	9
3. Anàlisi per fase d'internacionalització.....	10
Empreses per fase d'internacionalització i facturació	10
Fase d'internacionalització, antigüitat de l'empresa i experiència exportadora.....	11
Fase d'internacionalització i comportament de les exportacions.....	12
Fase d'internacionalització i diversificació dels mercats exteriors	13
Fase d'internacionalització i pes relatiu dels principals mercats exteriors.....	14
Fase d'internacionalització i importància dels mercats de la zona Euro	15
Fase d'internacionalització i establiments permanents a l'estranger	15
Tipus d'establiments permanents i inversions amb risc compartit	16
Fase d'internacionalització i previsió de nous establiments a l'estranger.....	16
Fase d'internacionalització i organització de les activitats internacionals.....	17
Fase d'internacionalització i tipus de producte	18
Fase d'internacionalització i possessió d'avantatges competitius	20
4. Anàlisi per sectors	22
Dimensió empresarial i obertura a l'exterior per sectors.....	22
Evolució de les exportacions per sectors	23
Fases d'internacionalització per sectors	24
Evolució de les fases d'internacionalització de les empreses per sectors.....	25
5. Anàlisi per destinació geogràfica.....	27
Àrees geogràfiques de destinació per fase d'internacionalització i tipus d'establiment	27
Àrees geogràfiques de destinació dels nous establiments previstos	28
Països de destinació de les inversions	29
Inversions amb risc compartit segons tipus d'establiment i àrea geogràfica de destinació.....	30
6. Bibliografia citada.....	31
7. Annex.....	32
Llistat empreses de l'estudi	32

Gràfic 1. Any constitució.....	4
Gràfic 2. Any inici d'exportacions.....	4
Gràfic 3. Temps entre fundació i exportacions.....	5
Gràfic 4. Participació estrangera en el capital social.....	5
Gràfic 5. Vinculació a grup empresarial.....	6
Gràfic 6. Grandària empresa en funció de la facturació.....	6
Gràfic 7. Grandària empresa per nombre empleats.....	7
Gràfic 8. Percentatge exportacions sobre vendes.....	7
Gràfic 9. Internacionalització com motor de creixement.....	8
Gràfic 10. Evolució exportacions.....	8
Gràfic 11. Comparativa de l'evolució de les exportacions.....	9
Gràfic 12. Fase d'internacionalització 00.....	9
Gràfic 13. Experiència exportadora.....	12
Gràfic 14. Creixement exportacions i facturació.....	13
Gràfic 15. Mitjana nombre total mercats exteriors.....	14
Gràfic 16. Estructura organitzativa activitats internacionals.....	18
Gràfic 17. Relació entre tipus de producte i fase.....	19
Gràfic 18. Evolució tipus de producte i fase.....	20
Gràfic 19. Ratios per sector d'activitat.....	22
Gràfic 20. Fase d'internacionalització i sector d'activitat.....	25
Gràfic 21. Establiments permanents i àrees geogràfiques de destinació.....	28