

Una nova estratègia d'internacionalització per al segon quart del segle XXI

Diego Guri Fernández i Jordi Serret i Berniz

Amec – Associació per a l'impuls de la indústria internacionalitzada

Per definir una estratègia de suport a la internacionalització de l'empresa catalana en el context actual i orientada a futur, el primer que cal plantejar-se és si el full de ruta seguit fins ara, que sens dubte ha contribuït a fer de Catalunya una de les economies més obertes del seu entorn econòmic, continua sent vàlid per garantir una evolució positiva en els propers anys. A la llum de les profundes transformacions que s'estan produint en l'entorn de l'empresa, pensem que es fa necessari un significatiu replantejament, sigui total o parcial, que faciliti l'adaptació als nous escenaris que s'estan configurant.

Això precisa un seguit de consideracions:

- L'ecosistema d'internacionalització de Catalunya és un sistema complex, amb una multiplicitat d'actors: empreses, organitzacions empresarials i administracions. Cadascuna d'elles amb una visió pròpia i interessos legítims en el desenvolupament de la seva actuació, però no sempre coincidents.
- Cal una visió autocrítica de cadascun d'ells. No es tracta de qüestionar el passat, sinó d'orientar el futur.
- És necessària una valoració en profunditat de les modificacions que s'estan produint en els escenaris internacionals i de l'evolució i incidència dels grans corrents actuals de pensament. Arxivats conceptes com "un món pla", cal veure com incideixen els conflictes, moviments geopolítics, visions neoproteccionistes, ... i les grans temàtiques que marcaran sens dubte la presència internacional de l'empresa: canvi climàtic, sostenibilitat, desigualtat o acceleració de la revolució tecnològica. No és fàcil preveure l'evolució de totes aquestes megatendències, però millor és corregir i adaptar la visió que tinguem de forma progressiva, que obviar-les i quedar en perill de fora de joc.
- S'han de ponderar amb la màxima precisió capacitats i limitacions de les empreses catalanes, per aprofitar al màxim el potencial de les primeres i estructurar polítiques i actuacions que minorin les segones.

Fetes aquestes consideracions prèvies, entenem que la resposta més lògica a la nova situació és que el sistema productiu català es plantegi una nova aproximació per fer front a la internacionalització del segon quart del segle XXI. Al nostre entendre, els elements clau que haurien de caracteritzar una nova

estratègia guanyadora d'internacionalització incorporarien:

1. Una reflexió sobre quines són les necessitats actuals de les empreses, especialment les pimes que constitueixen la major part del teixit, davant aquest nou entorn
2. Què requeriran les empreses per poder fer front a aquestes necessitats
3. Quin ha de ser el rol dels diferents agents de suport a la internacionalització davant aquesta nova realitat

Sense ànims de ser exhaustius, despleguem algunes idees en aquests tres àmbits, que esperem siguin d'utilitat per a una reflexió futura.

1. Noves necessitats per a una nova competitivitat

En primer lloc, si alguna cosa sabem d'aquest entorn marcat per les megatendències és que aquestes no desapareixen, i seguiran marcant el nostre futur amb noves onades més suaus o amb veritables tsunamis que trasbalsaran qualsevol línia estratègica. L'única certesa que tenim avui en dia és que la incertesa, i també la complexitat, no desapareixen. Les empreses necessitaran aprendre a llegir l'entorn de manera contínua, intentant anticipar-se per poder adaptar-se als canvis de la manera més ràpida possible. **Anticipació, adaptabilitat i agilitat** esdevenen factors essencials per a una nova competitivitat internacional.

L'entorn de permacrisi i policrisi en que ens trobem, porta a les empreses a un replantejament constant de diferents elements que donaven per segurs. S'introdueix cada vegada major complexitat, provocant fins i tot obsolescència en alguns models de negoci, o noves oportunitats en d'altres. Aquesta complexitat genera un gran repte per a la pime que, per poder atendre les noves necessitats, ha de cercar a fora de la seva empresa les capacitats corporatives que no té: a d'altres empreses, proveïdors, distribuïdors o fins i tot

competidors, però també a d'altres agents de l'ecosistema, com les organitzacions empresarials o la pròpia Administració. La **col·laboració** esdevé factor fonamental de competitivitat internacional.

Serà fonamental la coherència dels objectius plantejats per l'empresa amb els recursos que estigui disposada a destinar, fent les inversions necessàries per obtenir uns resultats, però sense hipotecar la seva viabilitat futura. Així mateix, serà important que l'empresa identifiqui i es planteji quina és la proposta de valor que ofereix als seus accionistes i clients, però també davant els seus proveïdors, treballadors i els diferents actors de l'ecosistema en que opera. L'empresa ha de mantenir una coherència amb els valors que la fan diferencial, assegurant la pervivència del seu ADN. **Sostenibilitat** en el sentit econòmic, però també en un sentit mediambiental, social i de governança.

En els processos d'internacionalització de l'empresa, sempre hi ha un vessant necessari d'adaptació a la realitat local del mercat de destinació, degut a elements com les diferents cultures, idiomes, o fins i tot les distàncies geogràfiques. En els darrers anys els factors locals estan guanyant pes degut a elements com la geopolítica, els canvis de valors socials, la

sostenibilitat o la digitalització. Cal doncs seguir aprofitant els avantatges que ofereixen les estratègies globals, com les economies d'escala, però intentant adaptar-se al màxim a les exigències locals de cada mercat. L'estratègia global (**glocalització**), com un mix d'ambdues, esdevé imperativa. La pime presenta alguns avantatges respecte les grans empreses, com una major flexibilitat, però també li pot suposar un major cost relatiu d'adaptació a cada cas.

2. Nous requeriments de les empreses davant una nova competitivitat

En un entorn cada vegada més complex i incert, els costos d'informació i transacció s'incrementen per a les empreses. Això és especialment rellevant a Europa, on l'aposta per un model de competitivitat verd i digital, i amb un model social sostingut per l'Estat del Benestar, imposa nous requeriments per a les empreses, que moltes vegades es tradueixen en majors costos. D'altra banda, trobem una competència internacional molt agressiva, en un entorn de "retorn a la normalitat" pre-Covid, amb creixements modestos de la producció al nostre continent, i també del comerç internacional. Per poder, si més no, mantenir les posicions, l'única solució que tenen les empreses europees, incloent-hi les catalanes, és incrementar la seva **productivitat**, tal i com ha deixat palès el recentment publicat Informe Draghi. Les empreses hauran d'invertir en tecnologia i talent, així com a d'altres aspectes com mètodes organitzatius.

La incorporació d'eines de **prospectiva** com l'elaboració d'escenaris, la utilització d'indicadors avançats o la capacitat de detecció de senyals febles, per citar-ne algunes, serà fonamental per a que les empreses puguin mantenir-se en el mercat.

També serà important que les empreses intervinguin en cercar la **dimensió** òptima per adquirir les capacitats corporatives per fer front a totes les necessitats plantejades. La col·laboració és, com hem apuntat abans, una possible via, però no l'única, i en ocasions, no és possible. Estratègies clàssiques de creixement orgànic com la diversificació geogràfica i sectorial o l'increment dels marges intensius en els mercats, són encara vàlides. Tanmateix, esquemes de creixement inorgànic amb fusions i compres d'empreses, tant a nivell nacional com internacional, poden ser necessàries.

Mantenir la coherència en propòsit requerirà disposar no només d'indicadors de rendiment, sinó també per poder **mesurar l'impacte** de les seves actuacions davant tots els grups d'interès afectats en els diferents mercats geogràfics en que operi.

Per últim, i no per això menys important, serà necessari fer tot un procés de reskilling a les persones de les empreses, per poder aconseguir una **nova cultura internacionalitzadora** que tingui en compte totes aquestes necessitats i requeriments.

3. Un ecosistema d'internacionalització ben estructurat, base d'una estratègia guanyadora

Dèiem a l'inici que Catalunya presenta un ecosistema d'internacionalització complex, on els diferents agents tenen visió pròpia i interessos legítims no sempre coincidents. Ho assumim com un fet o ens preguntem si, com a ecosistema, podem jugar millor les nostres cartes? Una estratègia que posi en joc les millors capacitats de cadascú i la integració d'aquestes estratègies en un propòsit compartit, no es traduiria en un rendiment superior?

Si això és cert, què caldria fer perquè aplegués el consens necessari per al seu desenvolupament efectiu?

En primer lloc, els agents han de prendre consciència que pertanyen a un ecosistema d'internacionalització i, en conseqüència, en funció de les interaccions que desenvolupin entre ells, les seves estratègies es veuran reforçades o dificultades.

L'empresa ha d'interioritzar que és el principal actor -i beneficiari- del procés d'internacionalització i el principal responsable en assolir una massa crítica en una diversitat de factors, suficient per donar solidesa al seu projecte en els mercats exteriors, si bé pot demanar suports que facilitin - també que no entorpeixin - la seva actuació.

Les organitzacions empresarials en el camp de la internacionalització, assumeixen la representació d'un col·lectiu d'empreses per defensar els seus interessos i la prestació de determinats serveis als seus associats. Si volem que aquestes organitzacions tinguin un rol fonamental en el procés d'internacionalització, han de fugir del minifundisme, d'una excessiva desagregació que no permeti assolir una massa crítica mínima per complir amb la seva funció i han d'estar ben finançades -això depèn, en primera instància, dels seus associats-, per dotar-se dels recursos necessaris per desenvolupar la seva actuació.

Pel que fa a les administracions, el seu rol prioritari en el camp de la internacionalització seria crear les condicions òptimes per tal d'afavorir que les empreses puguin competir internacionalment, fet que implica una actuació decidida i decisiva per minorar o eliminar les falles de mercat, tot proveint els altres agents d'aquells inputs que pel seu compte tindrien gran dificul-

tat en obtenir, empoderant-los en la seva execució, o, si no és possible, desenvolupant-los directament. Això és especialment important en un teixit econòmic majoritàriament de pimes. És essencial que les administracions situïn la internacionalització al front de les polítiques públiques de competitivitat. Sense mercat les empreses no tenen raó d'existir, i avui en dia el mercat és el món.

Un punt de partida en l'alineament del sistema d'agents seria que empreses, organitzacions empresarials i administracions assumeixin que cadascun d'ells té llibertat per decidir aquelles estratègies que encaixin amb les funcions que els hi han estat encomanades per aquells que estan en la base de la seva existència: empresaris i treballadors, empreses associades o ciutadans, respectivament. Els diferents agents no només tenen la seva pròpia idea de què i com fer les coses, també han generat uns interessos respecte les pròpies organitzacions que cal considerar.

Els conceptes fonamentals per a l'alineament serien **especialització** i **col·laboració**.

Caldrà afavorir les condicions que potenciïn la col·laboració públic-privada, aportant els recursos i instruments necessaris que facilitin l'evolució. Serà important definir de forma consensuada aquelles estratègies i línies de treball a llarg termini que impliquin al major nombre possible d'agents i els seus camps d'actuació, en base al que podríem anomenar principi de subsidiarietat, lligat a les capacitats que organitzacions empresarials i administracions estiguin en condicions de desenvolupar de forma òptima.

El sector públic, amb una responsabilitat reforçada en la mesura que administra recursos públics, ha de jugar un paper fonamental dins

l'ecosistema, donant suport al canvi estratègic dels agents privats, potenciant les seves capacitats, més que substituint-les, i facilitant la modernització de les seves estructures per tal que puguin aportar més valor a l'empresa.

Sobre aquest consens de base es bastirien els fonaments per a una efectiva **co-participació** en la confecció i avaluació d'estratègies, programes i serveis, una **complementarietat** fonamentada en l'especialització, la **col·laboració** entre agents per assolir una massa crítica, i la **co-execució** per palanquejar recursos i capacitats.

Amb aquests raonaments, entenem que ara és desitjable l'obertura d'un ampli procés de reflexió que abasti una representació el més amplia possible d'agents de l'ecosistema d'internacionalització de Catalunya, amb l'objectiu de poder adoptar una visió comuna dels reptes i oportunitats als que hauran de fer front les empreses en els escenaris internacionals, així com definir les estratègies i línies d'actuació preferents a desenvolupar i el rol de cadascú, en funció de les seves capacitats i proximitat a l'empresa.

Caldrà així mateix bastir un esquema organitzatiu permanent que permeti la concreció, seguiment i avaluació de l'impacte de les mesures adoptades, així com un decidit suport del sector públic per afavorir el canvi estratègic d'empreses i organitzacions empresarials que les habiliti a assolir els seus objectius.