

**MEMÒRIA DEL TREBALL DE FI DE GRAU DEL GRAU EN NEGOCIS  
I MÀRQUETING INTERNACIONALS (ESCI)**

**COMPETITIVITAT ESTRUCTURAL I EXTERIOR DE LES PIMES  
CATALANES**

**AUTORA:** LAIA BERTRAN

**NIA:** 02244

**CURS ACADÈMIC:** 2012-2013

**DATA:** Juny 2013

**DIRECTOR:** Ramon Xifré

## **Índex de continguts**

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓ.....   | 2  |
| 2. ANTECEDENTS .....  | 4  |
| 3. OBJECTIUS.....   | 7  |
| 4. ANÀLISI DEL TEMA .....                                   | 8  |
| 4.1. Anàlisi macroeconòmic de context.....                  | 8  |
| 4.2. Experiències empresarials i institucionals .....       | 12 |
| 5. CONCLUSIONS.....   | 17 |
| 6. BIBLIOGRAFIA .....                                       | 19 |
| 7. ANNEXES .....  | 20 |
| ANNEX 1: Gràfics antecedents .....                          | 20 |
| ANNEX 2: Taules competitivitat i quota d'exportacions ..... | 21 |
| ANNEX 3: Entrevistes .....                                  | 26 |

## 1. INTRODUCCIÓ

L'adopció de l'Euro l'any 1999 va portar a un excés de la despesa tant del sector privat com del públic estatal y autonòmic. La confiança que generava una moneda forta va potenciar l'arribada de capital que, a Espanya, es va dirigir sobretot al sector immobiliari, com podem veure en el [gràfic 1](#) dels annexes.

Les facilitats que oferien els bancs i els baixos tipus d'interès fomentaven l'endeutament de les persones i les empreses però també del sector públic.

Amb l'esclat de la crisi, es dona una desacceleració de l'activitat econòmica que porta a l'augment de l'atur i a la consegüent disminució del mercat interior. Les empreses que aconseguen sobreviure han de buscar alternatives al mercat interior: l'exportació.

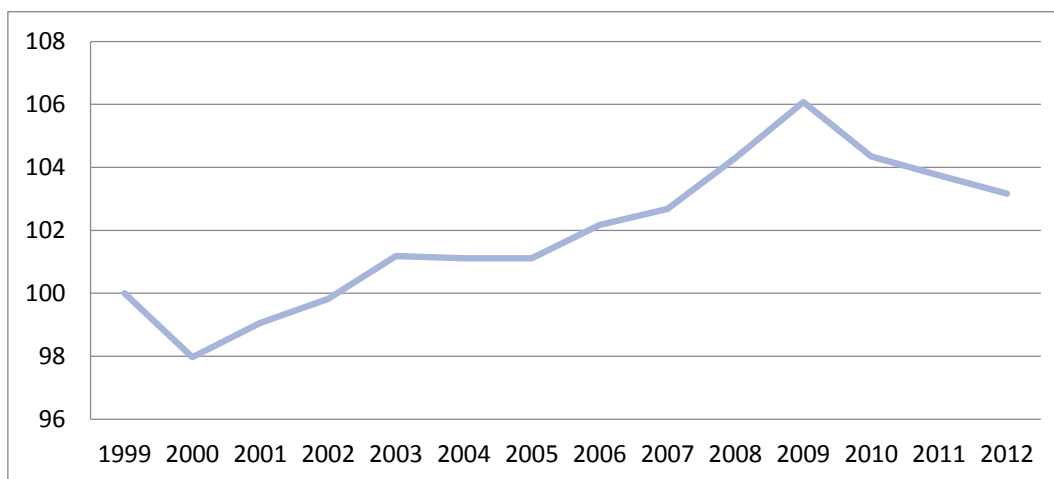
Amb l'increment de la desocupació, la demanda agregada espanyola s'ha vist reduïda notablement i a les empreses els costa més trobar sortida als seus productes en aquest mercat. És per això que l'exportació es veu com a solució per compensar la disminució de les vendes en el mercat interior. Exportar, però, no és tan senzill com una venda nacional. La competència es multiplica i els processos es compliquen. No totes les empreses tenen capacitat per a emprendre aquest projecte i competir a nivell internacional. Només les més competitives ho aconseguen. Però, què s'entén per competitivitat? Quines característiques té una empresa competitiva?

En primer lloc, cal distingir la competitivitat interna de l'externa. Per interna s'entén que és la optimització de la satisfacció o del preu donat uns factors determinats. En altres paraules, una empresa és més competitiva internament en la mesura que ofereix un producte més econòmic que la seva competència (assumint que tenen les mateixes característiques); o bé, quan pel mateix preu és capaç d'oferir un producte de més qualitat. D'altra banda la competitivitat exterior es refereix al comportament real de les exportacions en relació a altres països amb els que es compara. Aquesta mesura també es coneix com a quota d'exportació.

Abans de l'entrada a l'Euro, el govern podia utilitzar la devaluació de la moneda per a fer els productes espanyols relativament més barats, independentment de les particularitats de cada empresa. Avui dia però, ja no comptem amb aquesta eina i cal buscar altres maneres de fomentar l'exportació. Cal millorar la competitivitat de la nostra indústria perquè, en teoria, l'augment de la competitivitat es tradueix en un augment de les exportacions.

No obstant això, l'Índex de Competitivitat realitzat pel Banc d'Espanya<sup>1</sup> (Idescat, 2012), presentat a continuació, mostra que la competitivitat de les empreses espanyoles està disminuint respecte la Unió Europea dels 27:

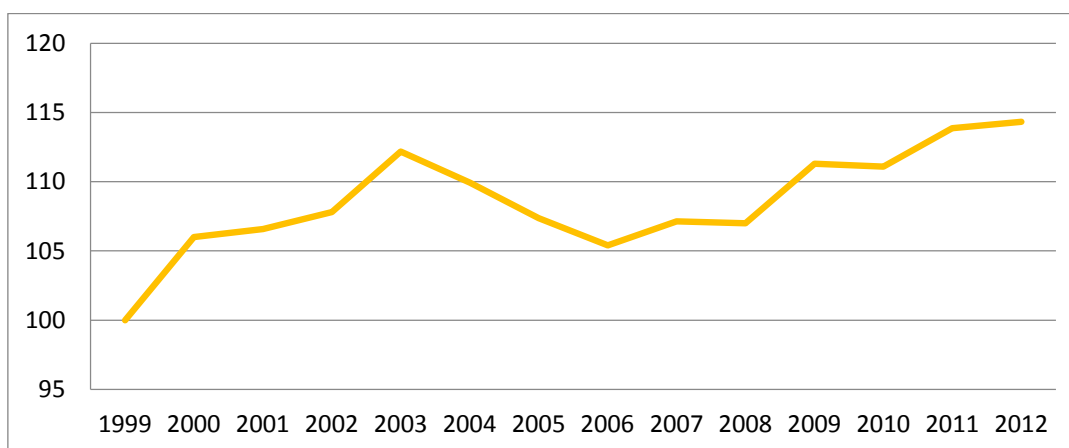
Gràfic 2: Competitivitat interna d'Espanya respecte la UE-27 (Un augment de l'índex indica una pèrdua de competitivitat)



Font: (Idescat, Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya, 2012)

Aquesta pèrdua de competitivitat hauria de reflectir-se negativament en el comportament de les exportacions però no és el cas, tal i com s'observa més a baix.

Gràfic 3: Quota d'exportacions espanyoles sobre UE-27



Font: (Datacomex, 2012)

<sup>1</sup> Un augment dels preus es considera una pèrdua de competitivitat dels productes catalans en relació amb els dels països competidors. Es produeix un augment de l'índex sempre que l'euro s'aprecia globalment i/o els preus relatius augmenten més a Catalunya que a la resta del món. Aquesta mesura de competitivitat no recull cap altre factor de competitivitat diferent del preu.

Aquesta contradicció és la que em motiva a indagar més en el funcionament intern de les empreses i en les seves repercussions externes. La competitivitat es mesura amb els preus dels béns. Si els preus dels béns espanyols són relativament més cars que els de la resta d'Europa, quins factors fan balança per a que les exportacions tinguin un comportament positiu? Es dóna a Catalunya la mateixa paradoxa que a Espanya?

Amb aquest treball pretenc analitzar en més profunditat les preguntes formulades per tal d'esbrinar quins són els factors diferents del preu que afavoreixen el bon comportament de les exportacions així com investigar si Catalunya es troba en la mateixa situació.

La política macroeconòmica està en mans del govern i de les autoritats monetàries pertinents. Tot i així, descobrir altres factors que influeixen en la competitivitat, pot permetre a les empreses potenciar-los per tal de millorar la seva posició competitiva i compensar així els efectes de la situació econòmica.

## **2. ANTECEDENTS**

El banc BBVA va publicar el 4 de desembre de 2012 un anàlisi econòmic que porta per títol "La internacionalización de las empresas españolas" sobre el comportament de les exportacions del país (Correa Lopez & Doménech, 2012). Aquest observatori contextualitza la situació competitiva espanyola i és a partir d'aquí que procediré, en l'apartat 3, a analitzar la situació de Catalunya per fer-ne la comparativa. L'informe recull les dades que s'exposen a continuació.

Durant l'expansió prèvia a l'any 2008, l'economia espanyola va dedicar una part significativa dels seus factors productius cap a la inversió residencial i va experimentar un creixement de la seva demanda interna molt superior al de la oferta agregada, que es va satisfer mitjançant importacions, amb el conseqüent desequilibri de la balança per compte corrent.

La recuperació econòmica passa per una reassignació dels factors productius cap a aquells sectors amb un potencial de creixement més gran. El problema és que mentre duri el procés de reestructuració en el que ens trobem avui en dia, la demanda interna no podrà ser el motor de creixement de l'economia espanyola.

Durant el període comprès entre 1998 i 2007 es va produir un increment del consum, de la inversió i de les importacions. Això va portar a un augment de l'endeutament privat que no era sostenible a llarg termini.

Al mateix temps, els salaris nominals van anar pujant indexats a la inflació passada i no a la productivitat mentre augmentaven també els marges de benefici. Aquests dos fets van

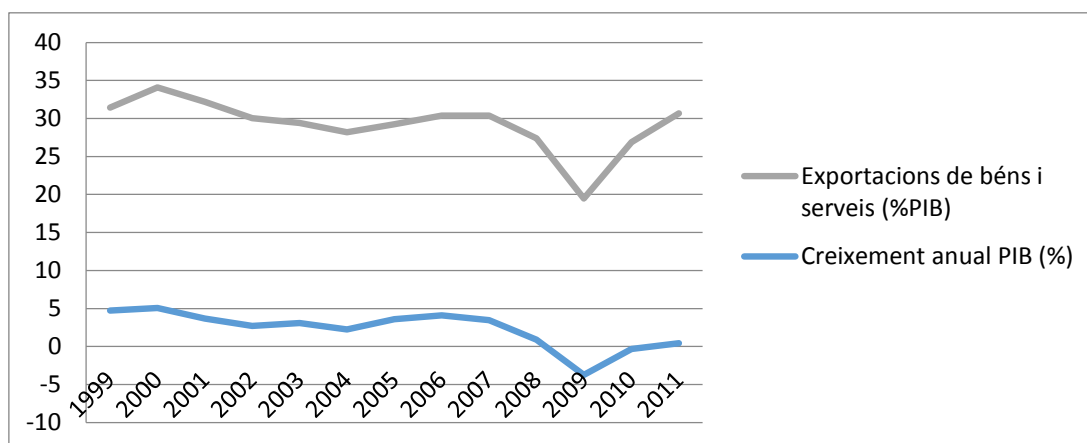
crear un diferencial d'inflació positiu d'Espanya en relació als països més ben posicionats de la Unió Econòmica Monetària, com Alemanya o França.

Durant aquest període, gran part dels recursos es van destinar a satisfer la demanda interna y el pes de les exportacions respecte al PIB es va mantenir estable al voltant del 26%, tal i com s'observa més avall en el gràfic 6.

Tot i que els factors esmentats anteriorment provoquen una pèrdua de competitivitat en els productes ([veure gràfic 4](#)), les exportacions no només no es veuen afectades sinó que presenten bons resultats. Entre 1999 i 2011, mentre les principals economies industrialitzades veien disminuïdes les seves quotes d'exportació entre un 20 i un 40 per cent, la quota exportadora espanyola tan sols va caure un 8.9% ([veure gràfic 5](#)).

Després de la caiguda del comerç mundial l'any 2009, les exportacions espanyoles creixen a taxes molt superiors a les del PIB, superant el nivell anterior a la crisi, tal i com s'observa a continuació:

Gràfic 6: Creixement anual exportacions vs. Creixement anual PIB



Font: (Banc Mundial Databank, 2013)

Les exportacions de béns i serveis són el component de la demanda agregada que més sorpreses positives ha donat durant l'actual període de crisi a l'Estat espanyol. Han esmorteït de forma considerable la caiguda del PIB i s'han convertit en una palanca de sortida.

Això és degut al gran número d'empreses que, davant la disminució de la demanda interna, reorienten els seus productes cap als mercats estrangers com a mètode per sortir de la crisi.

El contrast que hi ha entre la bona situació de les exportacions i el mal comportament de la competitivitat dóna lloc a una **paradoxa**.

El fet de que les exportacions presentin bons resultats independentment del comportament de la competitivitat no vol dir que el preu relatiu dels productes sigui irrellevant sinó que hi ha altres factors diferents del preu que tenen més importància.

Així doncs, encara que l'augment dels costos laborals unitaris (CLUs)<sup>2</sup> i del diferencial d'inflació positiu no van afavorir les exportacions, tampoc van impedir consolidar una base empresarial exportadora que va saber diferenciar els seus productes i serveis dels de la resta de mercats internacionals.

L'observatori del BBVA va més enllà i busca trobar les claus de l'èxit de les empreses que s'internacionalitzen.

Tal i com mostra el [gràfic 7](#), les empreses més grans (més número de treballadors) són les més propenses a exportar.

Aquest fet és degut a que les empreses més grans tenen nivells de productivitat superiors al de les empreses de mida més reduïda, com s'il·lustra en la [taula 1](#) dels annexes.

D'acord amb l'estudi publicat pel Banc d'Espanya (Banco de España, 2011), l'economia espanyola està composta per un gran número d'empreses de mida reduïda i amb limitada (o nul·la) capacitat per exportar. Entre els anys 2001 i 2011, tan sols un 12% de les empreses espanyoles va exportar béns. A més, s'aprecia un alt nivell de concentració ja que el 1% de les empreses que més exporten representen el 67% del total de les exportacions.

Tot i així, la mida de l'empresa no és l'únic component que afecta a les exportacions de béns i serveis. L'economista Carlo Altomonte (Altomonte, 2012) afirma que la innovació, el finançament o l'estructura de la propietat són altres factors que poden millorar la competitivitat.

Les empreses exportadores tenen una sèrie de característiques que les distingeixen de les empreses no exportadores i que estan vinculades una major competitivitat:

- Més treballadors qualificats
- Inverteixen en quantitats més altes de R+D
- Presenten nivells de productivitat més elevats
- La inversió estrangera és més elevada
- Menor dependència del deute a llarg termini
- Capital físic per empleat superior al de les empreses no exportadores.

---

<sup>2</sup> Els costos laborals unitaris (CLUs) estableixen la relació entre la remuneració del treballadors i el Producte Interior Brut. Dit d'una altra manera, és la relació entre el salari d'un empleat i la quantitat que aquest produeix.

A part dels factors esmentats també se'n detecten dos més que augmenten la propensió a exportar:

- Competència en el mercat principal
- Diversificació del catàleg de productes

Pel que fa a l'estructura empresarial catalana, l'Informe d'Estructura Empresarial (Generalitat de Catalunya, 2013) exposa que a Catalunya hi ha el 18,5% de les empreses de l'Estat Espanyol, encara que el nombre s'ha reduït al voltant d'un 5% en termes acumulats des de l'inici de la crisi, l'any 2008. Pel que fa a la mida de les empreses, un 56.4% no té cap assalariat i un 38.1% té entre un i nou, és a dir, un 94.5% de les empreses catalanes té menys de deu treballadors.

En la taula 2 s'exposa una taxa per a mesurar la intensitat innovadora de la indústria catalana, que és notablement baixa.

Taula 2: Despesa en innovació i la xifra de negoci del total de les empreses catalanes

|  | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|------|------|
| Despesa innovació/ xifra negoci total empreses | 0,9  | 0,9  | 1    | 1,1  | 1,1  |

Font: (Idescat, despesa en innovació per activitat innovadora, 2012)

### **3. OBJECTIUS**

Per les dades exposades en aquest observatori del BBVA em sorgeixen diversos dubtes que m'han motivat per a dur a terme aquest estudi i que classifico en dos grups.

#### 3.1. Situació a Catalunya.

Son més competitives les empreses catalanes que les espanyoles? Existeix també una dualitat de competitiva (interna vs. externa) a Catalunya?

Procuraré respondre a aquestes preguntes a través d'un anàlisi macroeconòmic d'Espanya i de Catalunya per comparar-los i detectar semblances i diferències.

#### 3.2. Estratègies competitives de les PIMES catalanes.

Quines mesures adopten les petites i mitjanes empreses per a ser més competitives? Quins són els factors diferents del preu que influeixen en el bon comportament de les exportacions?

Per a respondre aquestes preguntes entrevistaré a empreses que estiguin exportant en l'actualitat per conèixer com s'enfronten als mercats internacionals.

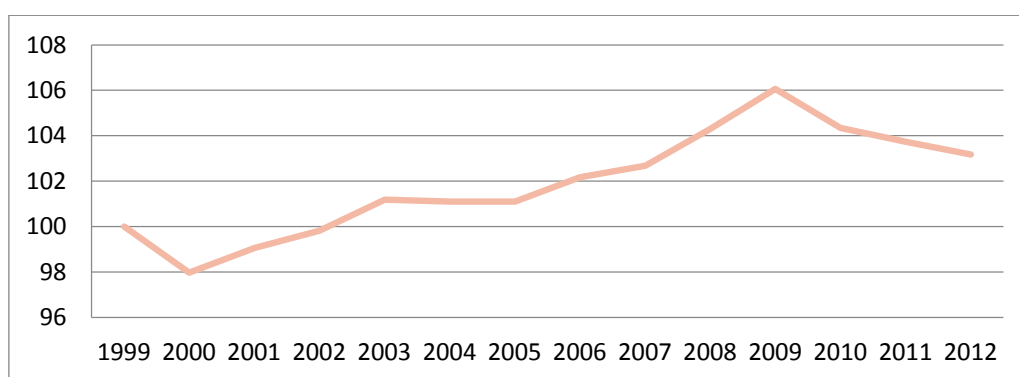


#### 4. ANÀLISI DEL TEMA

##### 4.1. Anàlisi macroeconòmic de context

En el gràfic que s'exposa a continuació apareix l'evolució de la competitivitat interna de les empreses espanyoles respecte les de la Unió Europea dels 27 des de l'entrada a l'Euro, l'any 1999. Tal i com hem explicat en la introducció, un augment de l'índex expressa una pujada dels preus relatius dels productes espanyols i, per tant, representa una pèrdua de competitivitat. L'índex està normalitzat en base 1999=100 i les dades per elaborar la gràfica han estat obtingudes de l'índex de competitivitat de l'Idescat (veure [annex 2](#)).

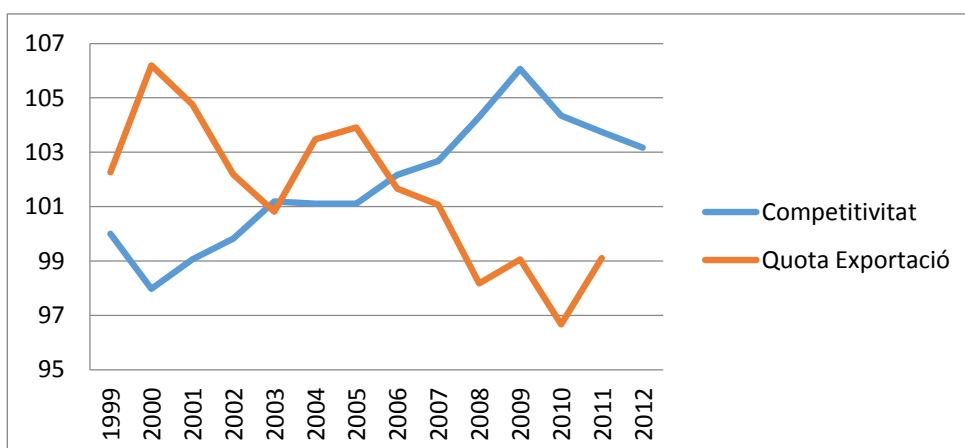
Gràfic 8: Competitivitat Espanya respecte UE 27



Font: (Idescat, Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya, 2012)

Observem que des de l'adopció a l'Euro, les empreses de l'Estat havien patit una pèrdua de competitivitat de fins a 6 punts l'any 2009 encara que en els últims anys hi ha hagut una millora i, a dia d'avui, la pèrdua és només de 3 punts. Tal i com s'ha explicat en l'apartat d'antecedents, aquest fet ve donat per l'augment dels costos laborals (CLU), de la inflació i pel baix creixement de la productivitat. Tot i així, en el gràfic següent, on podem veure l'evolució de la competitivitat i de les exportacions, s'observa que aquestes no sempre s'han vist afectades per la pèrdua de competitivitat. Per poder comparar l'efecte que té la competitivitat interior en les exportacions, calculem la quota exportadora d'Espanya respecte les exportacions de la UE -27 i la normalitzem també en base 1999=100. Les taules a partir de les quals parteixen els gràfics es troben a l'[Annex 2](#).

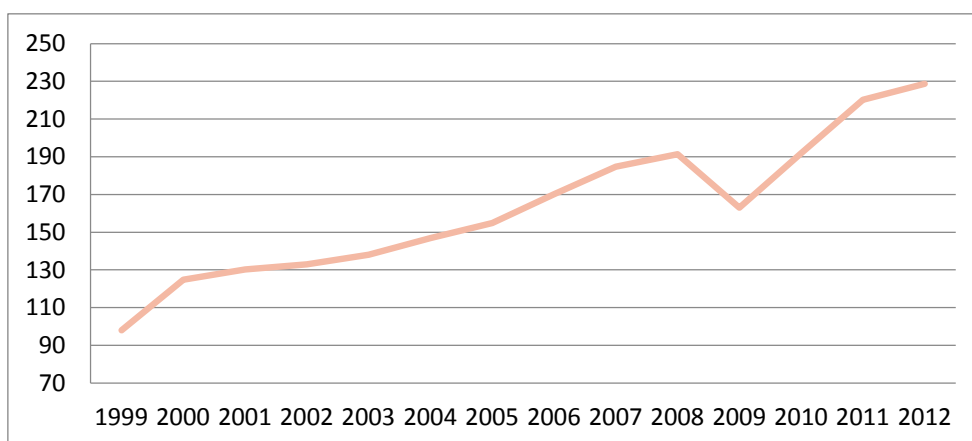
Gràfic 9: Competitivitat interna vs. Competitivitat externa Espanya



Font: Exportacions (Datacomex, 2012); Competitivitat (Idescat, Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya, 2012)

Veiem que en el període comprès entre els anys 1999 i 2007, les vendes a l'estranger presenten una tendència a l'alça mentre que la competitivitat es va reduint paulatinament. Especialment, entre els anys 2000 i 2002 la competitivitat interna decreixia però les exportacions arribaven al punt més alt del període d'estudi, encara que entre 2002 i 2004 s'observa una disminució de les exportacions. En el període 1999-2006 ens trobem amb una dualitat competitiva: la interna empitjora mentre l'externa millora. A partir de 2006 la quota exportadora disminueix notablement però no ho fan així les exportacions:

Gràfic 10: Exportacions espanyoles



Font: (Datacomex, 2012). Per a veure la taula de la que prové el gràfic, veure [annex 2](#).

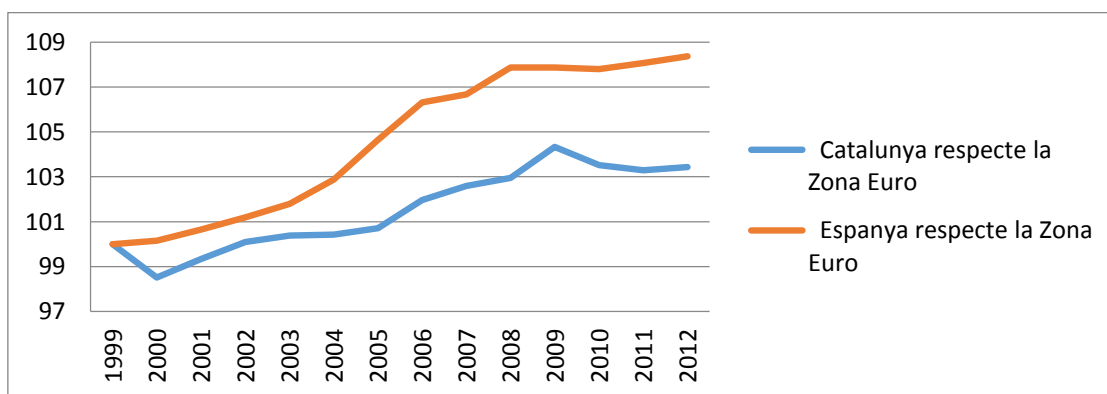
Aquest fet s'explica perquè, encara que augmentin les vendes de productes espanyols a l'exterior, les exportacions de la UE-27 incrementen en major mesura. La conclusió que

n'obting és que la competitivitat externa és bona (perquè les exportacions pugen) però és relativament pitjor que la de la mitjana de països de la UE-27

Per saber si Catalunya es troba en la mateixa situació, comparem en primer lloc els índex de competitivitat d'Espanya respecte la Zona Euro i de Catalunya també sobre la Zona Euro per tal d'evitar desviacions que puguin derivar del canvi de moneda.

Gràfic 11: Índex de competitivitat d'Espanya i de Catalunya respecte a la Zona Euro

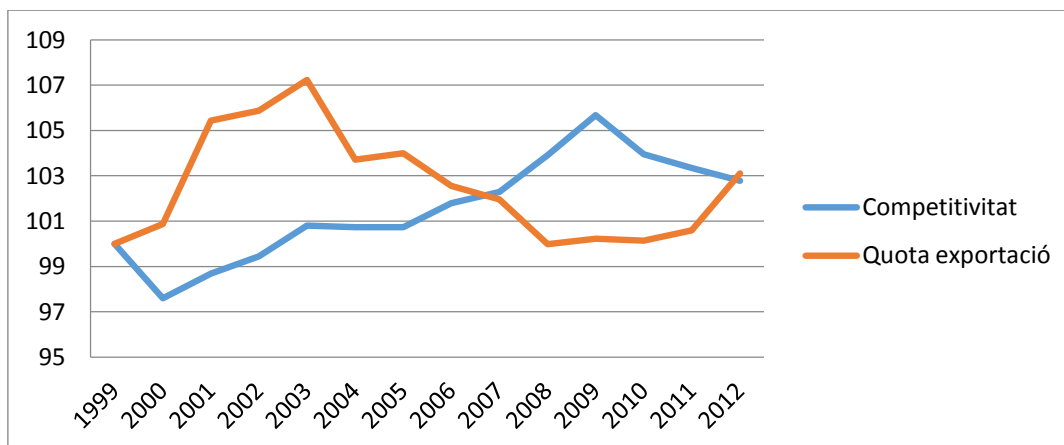
\*Recordem que un augment de l'índex representa una pèrdua de competitivitat



Font: (Idescat, Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya, 2012)

La competitivitat interna de Catalunya també presenta una tendència negativa des de l'adopció de l'Euro però presenta millors resultats que la de la de conjunt de l'Estat. Per saber si aquesta pèrdua de competitivitat es reflecteix en el comportament de les exportacions catalanes, calculem, de la mateixa manera que hem fet per Espanya, la quota d'exportació normalitzada en base 1999=100 de Catalunya respecte la UE-27.

Gràfic 12: Competitivitat interna vs. externa de Catalunya



Font: Exportacions (Datacomex, 2012); Competitivitat (Idescat, 2012)

A grans trets sembla que la dualitat de competitivitat també es dona a Catalunya, especialment entre 1999 i 2006. A diferència d'Espanya, la quota d'exportació és superior l'any 2012 que l'any 1999 la qual cosa significa que la competitivitat exterior és millor que abans de l'entrada a l'euro. D'altra banda, si calculem la mitjana del període dels índex d'exportació i de competitivitat, obtenim els resultats següents:

Taula 3: mitjana índex de quota exportadora i de competitivitat

|           | Competitivitat | Quota exportadora |
|-----------|----------------|-------------------|
| Catalunya | 101,55         | 102,55            |
| Espanya   | 101,91         | 101,38            |

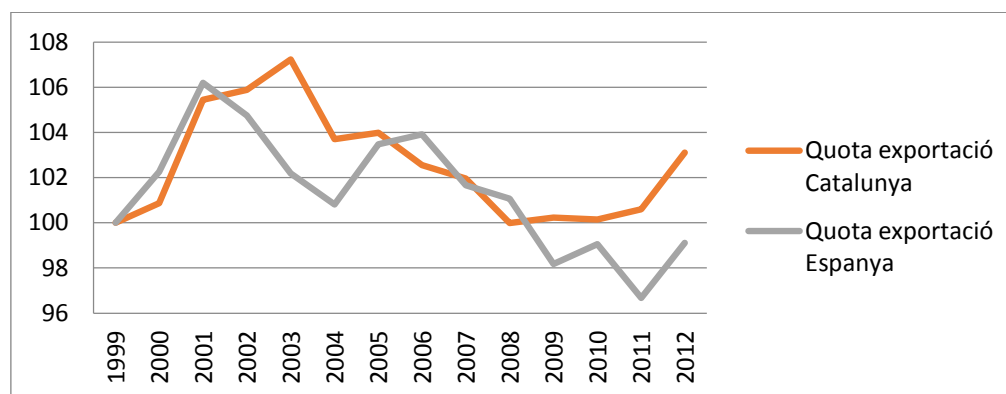
Font: elaboració pròpia a partir de (Datacomex, 2012) i (Idescat, Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya, 2012).

Veiem que Catalunya presenta més bons resultats tan en competitivitat externa (valors més baixos) com en competitivitat externa (valors més alts d'exportacions).

Entre els anys 1999 i 2001 és quan es pot observar una dualitat més significativa entre la competitivitat externa i la interna. Entre 2007 i 2010 aquesta dualitat es corregeix però sembla ser que la tendència de l'últim any és la de tornar a la paradoxa.

La quota exportadora catalana segueix una tendència semblant a l'espanyola, però observem un millor comportament de les catalanes especialment en els períodes compresos entre 2002 i 2005 i a partir de 2009 fins a l'actualitat. Mentre els productes catalans presenten una millor competitivitat externa en l'actualitat que en l'any de l'entrada a l'euro, els productes espanyols eren més competitius l'any 1999. Tot i així, tant Catalunya com Espanya van tenir millor resultats abans de la crisi, entre 2000 i 2007.

Gràfic 13: Quota exportació Estapanya i Catalunya respecte la UE-27



Font: (Datacomex, 2012)

#### 4.2. Experiències empresarials i institucionals

Amb la intenció de conèixer més de prop les estratègies d'internacionalització de les Pimes, vaig entrevistar a empreses dels sectors que més haguessin augmentat les exportacions en l'últim any. L'objectiu era esbrinar si hi ha algun factor comú que distingeixi a aquestes empreses i quin són els punts forts que els permeten ser competitius a l'exterior.

En primer lloc cal saber quins són els sectors que més han augmentat les seves exportacions durant l'any 2012. Per saber-ho, consulto a l'apartat d'estadístiques de comerç exterior de l'ICEX (ICEX ESTACOM, 2013) i n'obtinc els resultats següents per a Espanya i Catalunya:

| <b>Ranking dels principals sectors exportats per Espanya l'any 2012.</b>   |   |              |
|--|---|--------------|
| Ordre  | Sector  | Import       |
| 1  | Tecnologia industrial                                     | 64.411.202 € |
| 2  | Indústria química (productes químics)                     | 27.978.261 € |
| 3  | Matèries primes, semi manufactures y productes intermedis | 24.832.125 € |
| <b>Ranking dels principals sectors exportats per Catalunya l'any 2012.</b> |   |              |
| Ordre  | Sector  | Import       |
| 1  | Tecnologia industrial                                     | 15.939.511 € |
| 2  | Indústria química (productes químics)                     | 12.615.786 € |
| 3  | Moda  | 6.221.547 €  |

Vaig contactar amb diverses empreses dels sectors exposats a la taula anterior per a poder fer les entrevistes.

Tal i com explicaré en més detall a continuació, em vaig entrevistar amb Ana Tristany (gerent de Drago Electrònica), Eduard Fontcuberta (responsable de vendes internacionals de Ravetllat Aromàtics), Elena Domingo (directora general de Grupo Docor), Jesús Correro (gerent de Matex 05) i amb Ramon Camí (gerent de l'Àrea d'Iniciació i Talent per a la Internacionalització d'Acc10). Per a llegir les entrevistes completes, veure [annex 3](#).

Ana Tristany és la gerent de Drago Electrònica, una empresa del sector industrial que es dedica a la fabricació (a través de tallers satèl·lit) detectors de metalls i separadors magnètics que s'utilitzen en canteres, àrids, graveres, mineria i reciclatge. L'empresa es va fundar fa 35 anys i pràcticament des del seu inici va començar exportant a França i Portugal. Avui, el número de països als que ven és molt superior: Nord d'Àfrica, Líbia, Emirats Àrabs, Aràbia Saudita, Turquia, Rússia, Albània, Romania, Xile, Colòmbia, Mèxic, Perú, l'Àfrica negra, Moçambic i Angola. L'Ana explica que la principal raó per la que ha augmentat l'exportació ha estat la recessió econòmica. Abans del seu inici, l'empresa venia

entre un 15% i un 20% de la seva producció a l'estranger mentre que ara aquesta xifra ha pujat al 80%. El tipus de productes que fabrica està en certa manera relacionat amb la construcció, sector que ha patit una remarcable disminució.

Drago electrònica té dos treballadors i aquestes dues persones s'encarreguen de tots els processos de la venda a l'estranger encara que també han utilitzat institucions d'ajuda a l'exportació. Concretament han sol·licitats els serveis d'ICEX, d'Acc10 i Pimec. Respecte a aquestes entitats, l'Ana considera que els seus serveis ajuden a les empreses però no marquen la diferència entre que una empresa pugui exportar o no.

Els detectors de metalls i separadors magnètics s'exporten de manera estandarditzada sense haver de realitzar grans canvis i la política de preus es molt semblant a la majoria de països (només cal afegir-hi el cost del transport). Quan li pregunto quins són els factors que distingeixen a Drago Electrònica de la competència em respon que depèn de la cultura i la proximitat del país. "Al Marroc, per exemple és el preu però a Sud-Amèrica miren més la qualitat. Jo intento distingir-me pel servei i això ho valoren els països més propers o en el que tinc distribuïdors formats", explica. Ella no considera essencial tenir personal qualificat a l'empresa ja que en la seva experiència personal s'ha trobat amb moltes empreses que, tot i no tenir empleats altament qualificats, tenen molt bons resultats en els mercats internacionals. El que si considera indispensable és la inversió en R+D, tan si s'exporta com si no però és més necessari quan vens a l'exterior perquè la competència és a nivell internacional.

Quan li pregunto si pensa que aquesta tendència exportadora seguirà un cop es recuperi l'economia espanyola em respon que a l'estranger hi ha molta feina per fer i un gran potencial.

En el sector químic vaig contactar amb Eduard Fontcuberta, responsable de vendes internacionals de Ravetllat Aromàtics, una empresa dedicada a la creació i al disseny de fragàncies i aromes que va ser creada l'any 1932. L'any 2005 van començar a exportar als mercats europeus i en els últims anys han anat augmentant el nombre de països als que destinen els seus productes: Portugal, França, Itàlia, Bèlgica, Holanda, Polònia, Ucraïna, Bulgària, Romania, Mèxic, Iran, Aràbia Saudita, Oman, Emirats Àrabs. Dels 25 treballadors que té l'empresa, dos es dediquen a les vendes internacionals. L'Eduard m'explica que van començar a exportar amb l'ajuda de l'ICEX i que encara ara participen en activitats concretes d'aquesta entitat i també amb diferents cambres de comerç. Ravetllat Aromàtics produeix fragàncies específiques a petició dels clients i a dia d'avui compten amb un total de deu mil referències. Des que van començar a exportar, les vendes internacionals han

anat augmentant sostingudament fins a representar gairebé un 13% de la seva producció. “Vas aprenent quins processos s’han d’anar fent i vas trobant més eines per facilitar el procés i tractar amb els clients” afegeix l’Eduard respecte aquest creixement sostingut.

Els productes de Ravetllat Aromàtics ho tenen complicat per competir en els mercats internacionals per preu perquè hi ha empreses molt grans en aquest sector que poden oferir preus més competitius. Si que ofereix però una bona relació qualitat-preu i aconseguix que les seves fragàncies tinguin més durada. Tot i així, els àrabs exigeixen preus molt baixos i l’única manera de competir en aquests mercats és oferir productes de més baixa qualitat. L’Eduard comenta que les exportacions han anat compensant la reducció de les vendes en el mercat interior ja que la facturació no ha augmentat des que va començar aquest procés exportador.

Pel que fa al sector de la moda, Elena Domingo, directora general de Grupo Docor va respondre a les meves preguntes. Grupo Docor és una companyia dedicada al disseny, confecció i etiquetat de roba de bany. L’empresa es va crear l’any 1976; les seves primeres vendes a l’estranger van començar fa 15 anys de forma reactiva però no ha estat fins als últims anys que han començat a exportar proactivament. L’Elena m’explica que abans de la crisi les vendes a l’exterior eren tan sols del 5% però la disminució del mercat interior els ha forçat a orientar els seus recursos a l’exterior fins a representar un 25% de la seva producció.

En el mercat espanyol la seva roba de bany es ven a les seves botigues pròpies, a tendes multimarques i a grans distribuïdors com El Corte Inglés, Carrefour i Alcampo a qui els hi fan part de la marca blanca. A l’estranger la seva marca pròpia no esta gaire potenciada i treballen sobretot amb marques blanques per grans distribuïdors. La majoria de peces poden exportar-se a la resta de països sense modificar però a Alemanya, per exemple, han d’adaptar-se a les talles locals. Pel que fa al preu, cal afegir els costos de transport i de certificacions coberts però el preu final es fixa tenint en compte els preus de la competència i el que demana el mercat.

L’empresa ha hagut de canviar la seva manera de funcionar i adaptar-se a les necessitats dels mercats internacionals especialment pel que fa la logística i l’administració. “Al principi has de muntar l’estructura de l’empresa per començar a exportar. Un cop la tens feta, ja tot és més fàcil” explica l’Elena. Quan li pregunto si existeix la marca Catalunya o la marca Espanya em diu que la primera no existeix però si que té fama la marca Barcelona. D’altra banda, el “made in Spain” és reconegut en els mercats llatinoamericans i, encara que la crisi ha afectat a la seva imatge, segueix tenint cert prestigi.

En el sector tèxtil, els competidors asiàtics han entrat amb molta força i és difícil competir amb ells per preu però el Grup Docor té una avantatge i és la flexibilitat i la rapidesa en el temps d'entrega: "Els grans distribuïdors compren molt a Xina però quan necessiten alguna comanda urgent, ens ho demanen a nosaltres". Finalment recalca que a l'hora d'exportar és important que l'empresa compti amb personal qualificat en matèria de comerç exterior i d'idiomes.

En el sector de productes intermedis, vaig contactar també amb una empresa tèxtil. En aquest cas es tracta de Matex 05, una empresa de teixits que ven a fabricants. Es va crear l'any 2005 i segons ens explica el gerent de l'empresa, Jesús Correro, l'any 2009 es van veure en la necessitat de començar a exportar per la reducció de la demanda interior. A dia d'avui exporten aproximadament un 20% de la seva producció a països com Alemanya, França, Polònia, Marroc o Rússia. En Jesús explica perquè els seus clients els escullen: "per preu i disseny però sobretot per preu. Molts cops compren el disseny a Itàlia i ens demanen a nosaltres que el produïm. Els italians són molt bons venen la seva marca i la seva bandera; nosaltres no sabem vendre'ns".

Matex 05 compta amb recursos propis per a exportar perquè les institucions públiques promoció a l'exportació no els han ajudat: "ens en hem sortit gràcies a la predisposició i la voluntat de l'equip", afegeix en Jesús.

Amb la intenció d'obtenir una perspectiva del problema diferent, vaig contactar amb Ramón Camí Gerent Àrea d'Iniciació i Talent per a la Internacionalització d'Acc10. Aquesta entrevista ofereix una visió global del funcionament intern i les tendències de les empreses exportadores.

Camí m'explica que les PIMES catalanes comencen exportant a Europa independentment de les perspectives de creixement d'aquests països i dels de la resta del món. El motiu és que els seus recursos són limitats i no poden permetre's anar més lluny.

El nombre d'empreses demanant el servei d'Acc10 ha augmentat i moltíssim. El problema és que el procés de començar a exportar dura aproximadament dos anys i n'hi ha que no poden mantenir-se tant de temps depenent tan sols de les vendes en el mercat espanyol.

Des d'Acc10 corroboren que per a les empreses catalanes i les europees en general és molt difícil que puguin competir per preus en els mercats internacionals. El que és important és diferenciar el producte que volen vendre. "Els catalans són bons fabricants però no venent el seu producte. Amb el programa d'iniciació d'Acc10 el que intentem és fer veure a les empreses que han de buscar la diferenciació" explica en Ramón.



Existeix una marca Espanya però només és valorada a l'Amèrica Llatina. La marca Catalunya no existeix pel que ens explica en Ramón però si que existeix i és reconeguda la marca Barcelona. I a més a més, no s'ha vist danyada per la crisi espanyola. En Ramón també observa una falta de mitjans (o d'interès) per calcular les mesures bàsiques d'un negoci. En aquest cas, no només dades de productivitat i de capital físic sinó que també els falta saber els costos de fabricació. Sense aquesta dada no es té coneixement dels marges i és arriscat abaixar preus per vendre més. A la vegada, aquesta manca pot representar un impediment per a l'obtenció de crèdit bancari o altres tipus de finançament. Quan li pregunto pels punts forts de les empreses catalanes em diu que som bons fent però no sabem vendre'ns; ens cal més màrqueting.

A totes les empreses se'ls va preguntar si tenien participació estrangera en el capital de l'empresa ja que tal i com hem vist és un factor relacionat amb la competitivitat. La resposta de totes quatre empreses va ser negativa. L'Ana Maristany, de Drago electrònica explicava aquest fet amb les següents paraules: "Si ja és difícil entendre's amb un soci espanyol, imagina't amb un de fora...". Una menor dependència del deute a llarg termini és també un dels factors mencionats relatius a la competitivitat i totes les empreses ho han confirmat. La majoria d'elles funciona amb el seu capital propi i la resta tenen un crèdit molt reduït.

Amb aquestes entrevistes he pogut observar que es prioritzen els mercats Europeus (per distància i per facilitat de tràmits) a aquells mercats amb més potencial de creixement. No és fins que no tenen més rodatge en el camp de l'exportació que no es decideixen a anar més lluny. Tan si les empreses a les que he entrevistat exportaven abans de la crisi com si no, el cert és que totes elles han hagut de destinar-hi més recursos i les vendes a l'exterior han resultat ser una solució a la disminució que ha experimentat el mercat nacional. A més, és una tendència que preveuen es mantindrà encara que el mercat espanyol es recuperi. "Jo penso que continuarem exportant perquè un cop ja has muntat tota l'estructura i has fet tant d'esforç, no té sentit tornar enrere" comenta l'Elena Domingo.

La gran majoria dels entrevistats remarquen la importància d'una qualificació adequada dels empleats pel lloc de treball que ocupen i destaquen especialment el coneixement d'idiomes.

Pel que fa els punts forts de cada empresa, sembla ser que totes tenen algun mercat concret en el que competeixen per preu però per la resta han de distingir-se per qualitat. En el cas de Drago Electrònica, procuren diferenciar-se pel servei ofert; Ravetllat Aromàtics per la durada de la fragància i el sector tèxtil pel disseny i la rapidesa de

resposta. Expliquen que en els mercats internacionals la competència augmenta i també les economies d'escala de les companyies la qual cosa pressiona el preu a la baixa i obliga a les empreses catalanes a diferenciar-se per altres factors.

En aquestes quatre entrevistes he pogut detectar que les PIMES o, si més no, les empreses amb les que tingut l'oportunitat de parlar, no tenen mitjans (o interès) per a calcular algunes de les mesures que s'associen a la competitivitat, mencionades en l'apartat d'antecedents. Aquestes mesures són la productivitat i el capital físic per empleat. Cap de les dues és considerada rellevant per a l'exportació, segons les opinions dels entrevistats.

## 5. CONCLUSIONS

L'anàlisi macroeconòmic, les entrevistes a diferents empreses exportadores i l'estudi de la bibliografia de temes relacionats m'han permès profunditzar en el comportament de les exportacions espanyoles i catalanes. A partir d'aquesta recerca he obtingut diverses reflexions:

Catalunya ha resultat ser relativament més competitiva que Espanya encara que també ha seguit una tendència negativa. Les dues han tingut períodes de dualitat competitiva però Catalunya té una quota d'exportació a 2012 superior a la de 1999, a diferència d'Espanya.

L'observatori del BBVA mostra que el preu, encara que important, no és l'únic factor que influeix en la competitivitat. La qualificació dels empleats, la inversió en R+D o la dependència del crèdit són factors que poden fer una empresa més competitiva.

Les entrevistes a les empreses han estat de gran utilitat per a observar de més a prop el comportament de les PIMES catalanes. He pogut conèixer de primera mà com han afrontat la difícil situació econòmica dels últims anys i quins factors els han permès exportar. Cada país és un món, i les diferents característiques culturals fan que la manera de competir difereixi en cada un d'ells. L'habilitat de l'empresa està en detectar les dissimilituds i buscar el factor que cal potenciar en cada àrea geogràfica per distingir-se de la competència. Tots els entrevistats coincideixen en que és molt difícil competir per preu i que cal buscar altres avantatges competitives. També hi ha consens en que les institucions de promoció a l'exportació no marquen la diferència entre exportar o no. És a dir, reconeixen que les accions i activitats que duen a terme són una ajuda però consideren que les empreses que volen exportar ho faran encara que no comptin amb aquesta ajuda. De la mateixa manera, aquelles empreses que per les seves reduïdes dimensions o per les característiques dels seus productes no poden exportar, l'existència d'aquestes institucions per si sola no els hi permetrà vendre a l'exterior.

Un fet preocupant que he pogut detectar amb les entrevistes ha estat que les PIMES (si més no les que he entrevistat) no tenen un coneixement gaire profund sobre l'estructura de costos del seu negoci. No creuen necessari o no són conscients de com pot repercutir un anàlisi a fons dels comptes de l'empresa en l'augment de la probabilitat d'exportar. Els hi manquen dades com la productivitat, el capital físic per empleat i fins i tot, en alguns casos, els costos de fabricació. Tal i com explica Ramon Camí, aquesta informació és necessària per a començar exportar; si una empresa no sap quan li costa produir un article, no sap a quin preu vendre'l, fins on pot ajustar el marge o quan pot invertir en publicitat. El fet no tenir dades sobre la productivitat és un factor que juga en contra de les PIMES catalanes ja que és un dels principals components de la competitivitat. Si no saben si són productius tampoc poden prendre mesures per a millorar el seu rendiment i la seva posició competitiva.

Pel que fa al paper de l'Estat i el govern autonòmic, els entrevistats expliquen que la conjuntura econòmica actual fa que les empreses espanyoles es trobin amb més dificultats a l'hora d'exportar. La imatge de la marca Espanya s'ha vist deteriorada per les constants notícies sobre les repercussions de la crisi al nostre país. La inestabilitat fa que la imatge dels nostres productes no sigui tan bona com ho havia estat i sovint es veuen forçats a abaixar els preus. Destaquen, això sí, el reconeixement de la imatge Barcelona encara que la marca Catalunya no és coneguda a l'estranger.

D'altra banda, cap de les empreses entrevistades tenia participació estrangera en el capital de l'empresa tot i ser una de les característiques vinculades a una major competitivitat. Expliquen que són reticents a confiar en socis en general i que el fet de que un inversor sigui estranger pot complicar les gestions. A aquest fet, cal sumar-li a la reserva a mostrar els comptes a algú extern a l'empresa, a haver de donar explicacions o a canviar maneres de fer. No obstant això, el fet de tenir un inversor força a les empreses a reportar periòdicament la situació del negoci i a oferir un rendiment de la inversió, la qual cosa podria fer-les més competitives. Que l'inversor sigui estranger pot aportar coneixements de mercats exteriors, canals de distribució alternatius o diferents maneres de fer negoci.

La conclusió més significativa que obtinc d'aquest estudi és que el bon comportament exportador depèn dels factors esmentats, sí, però el que és imprescindible per començar a exportar (o per a millorar els resultats d'exportació) és canviar la mentalitat de l'empresa. No només es tracta d'adaptar els productes o de millorar els comptes de l'empresa sinó d'adaptar-nos nosaltres a les maneres de treballar en mercats internacionals.

## 6. BIBLIOGRAFIA

*Idescat, despesa en innovació per activitat innovadora.* (12 / 12 / 2012). Recollit de Idescat, Institut d'Estadística de Catalunya: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=497>

*Idescat, Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya.* (22 / Febrer / 2012). Recollit de Idescat, Institut d'Estadística de Catalunya: <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0810>

*Banc Mundial Databank.* (2013). Recollit de Banc Mundial: <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx#>

*ICEX ESTACOM.* (Març / 2013). Recollit de ICEX: [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,10304,5518394\\_6764863\\_6735919\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,10304,5518394_6764863_6735919_0_0_-1,00.html)

Altomonte, C. (2012). *The Trigger of Competitiveness.* Brusel·les: Bruegel.

Banco de España. (2011). *La competitividad de la Economía Española.* Informe Anual.

Correa Lopez, M., & Doménech, R. (2012). *Internacionalización de las empresas españolas.* Madrid: BBVA Research.

Datacomex. (3 / desembre / 2012). *Ministerio de economía y competitividad.* Recollit de Datacomex: [http://datacomex.comercio.es/principal\\_comex\\_es.aspx](http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx)

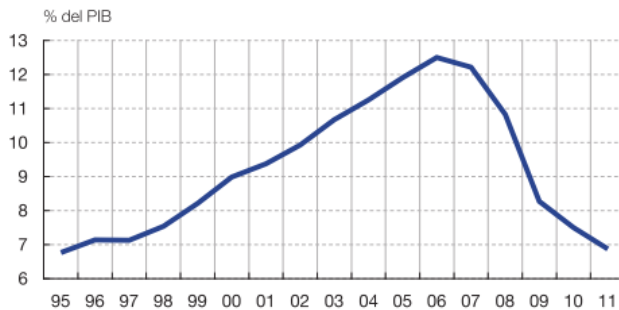
Generalitat de Catalunya, D. d. (2013). *Informe d'Estructura Empresarial 2012.* Barcelona.

## 7. ANNEXES

### ANNEX 1: Gràfics

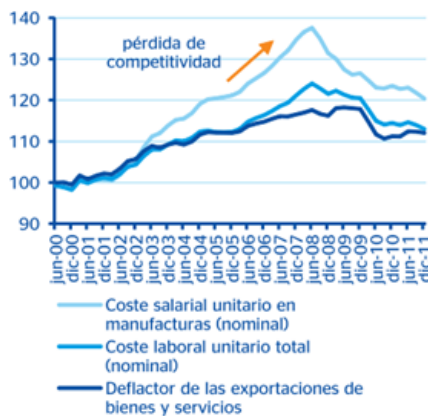
En aquest annex hi trobem els gràfics que són d'elaboració pròpia.

Gràfic 1: Inversió en habitatge respecte al PIB



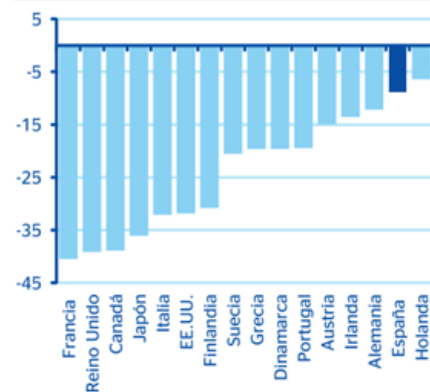
Font: (Banco de España, 2011)

Gràfic 4: Espanya- tipus de canvi efectiu real en relació a 36 països industrialitzats, 1T00=100



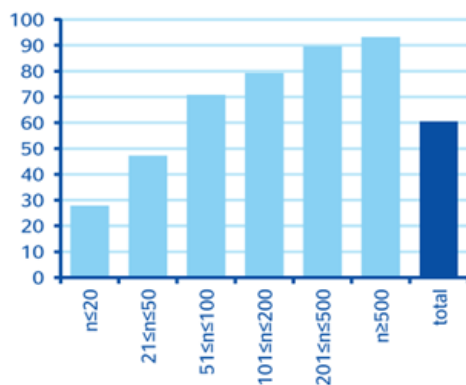
Font: BBVA Research a partir de OMC

Gràfic 5: Quota en les exportacions mundials, béns i serveis, taxa de variació 1999-2011 (%)



Font: BBVA a partir de Comissió Europea

Gràfic 7: Espanya- percentatge d'empreses exportadores per mida d'empresa, mitjana 1990-2010



Font: BBVA Research a partir de ESEE

Taula 1: Productivitat del treball i mida de l'empresa en la indústria (mitjana de cada país=100), 2005

|             | 1-9  | 10-19 | 20-49 | 50-249 | 250+  |
|-------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Francia     | 59,1 | 73,3  | 81,0  | 86,0   | 126,0 |
| Alemania    | 49,8 | 58,1  | 74,3  | 88,7   | 122,5 |
| Italia      | 54,0 | 81,6  | 99,0  | 122,1  | 146,2 |
| Espanya     | 53,4 | 67,7  | 77,6  | 101,4  | 165,5 |
| Reino Unido | 74,5 | 74,4  | 81,4  | 90,1   | 122,0 |
| EE.UU.      | 54,1 | 4,8   | 53,8  | 68,3   | 129,8 |

Font: BBVA Research a partir de OCDE

**ANNEX 2: Taules competitivitat i quota d'exportacions**  
**Competitivitat**

Índex de competitivitat en preus de la indústria per àmbits del Banc d'Espanya, Idescat

| <b>Catalunya</b>            |                                |                  |                          |                             |                                   |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Dades per trimestres</b> | <b>Països industrialitzats</b> | <b>Zona euro</b> | <b>Unió Europea - 27</b> | <b>Països desenvolupats</b> | <b>Nous països indust. d'Àsia</b> |
| <a href="#">III/2012</a>    | 101,3                          | 103,2            | 102                      | 103,3                       | 97,4                              |
| <a href="#">II/2012</a>     | 101,6                          | 103              | 102,2                    | 103,6                       | 96,9                              |
| <a href="#">I/2012</a>      | 101,2                          | 102,1            | 101,6                    | 103,2                       | 96,8                              |
| <a href="#">IV/2011</a>     | 102,2                          | 102,4            | 102,2                    | 103,9                       | 100,6                             |
| <a href="#">III/2011</a>    | 103                            | 102,7            | 102,7                    | 104,9                       | 102,3                             |
| <a href="#">II/2011</a>     | 103,7                          | 102,7            | 102,7                    | 105,5                       | 104,4                             |
| <a href="#">I/2011</a>      | 102,9                          | 102,7            | 102,4                    | 104,8                       | 101,3                             |
| <a href="#">IV/2010</a>     | 103                            | 102,5            | 102,6                    | 104,7                       | 102,5                             |
| <a href="#">III/2010</a>    | 102,5                          | 102,7            | 102,7                    | 104,3                       | 100,3                             |
| <a href="#">II/2010</a>     | 102,9                          | 102,9            | 103,1                    | 104,9                       | 98,8                              |
| <a href="#">I/2010</a>      | 105,2                          | 103,3            | 104                      | 106,6                       | 107,8                             |
| <a href="#">IV/2009</a>     | 107,2                          | 103,5            | 104,6                    | 108                         | 117,3                             |
| <a href="#">III/2009</a>    | 107,1                          | 103,8            | 104,6                    | 107,9                       | 117                               |
| <a href="#">II/2009</a>     | 106,6                          | 103,6            | 104,7                    | 107,5                       | 113,8                             |
| <a href="#">I/2009</a>      | 106,6                          | 103,7            | 105,3                    | 107,4                       | 113,5                             |
| <a href="#">IV/2008</a>     | 105,7                          | 102,7            | 104,1                    | 106                         | 112,5                             |
| <a href="#">III/2008</a>    | 106,6                          | 102,3            | 102,8                    | 107,1                       | 116                               |
| <a href="#">II/2008</a>     | 107                            | 101,9            | 102,6                    | 107,2                       | 119,4                             |
| <a href="#">I/2008</a>      | 106,7                          | 102,2            | 102,7                    | 107                         | 117,1                             |
| <a href="#">IV/2007</a>     | 105,2                          | 101,3            | 101,4                    | 105,6                       | 114                               |
| <a href="#">III/2007</a>    | 104,9                          | 102              | 101,5                    | 105,5                       | 110,7                             |
| <a href="#">II/2007</a>     | 104,8                          | 102,2            | 101,6                    | 105,5                       | 109,5                             |
| <a href="#">I/2007</a>      | 104,5                          | 102,2            | 101,3                    | 105,1                       | 108,9                             |
| <a href="#">IV/2006</a>     | 103,7                          | 101,6            | 101,5                    | 104,3                       | 107,6                             |
| <a href="#">III/2006</a>    | 103,4                          | 101,5            | 101,2                    | 104                         | 107                               |
| <a href="#">II/2006</a>     | 102,8                          | 101,2            | 100,9                    | 103,4                       | 105,6                             |
| <a href="#">I/2006</a>      | 101,9                          | 100,9            | 100,2                    | 102,7                       | 102,4                             |
| <a href="#">IV/2005</a>     | 101,1                          | 100,2            | 99,7                     | 101,8                       | 102,7                             |
| <a href="#">III/2005</a>    | 101                            | 99,8             | 99,8                     | 101,4                       | 104,7                             |
| <a href="#">II/2005</a>     | 101,8                          | 100,1            | 100,1                    | 102                         | 108,1                             |
| <a href="#">I/2005</a>      | 102,8                          | 100,1            | 100                      | 102,6                       | 113,5                             |
| <a href="#">IV/2004</a>     | 102,2                          | 99,4             | 99,2                     | 101,9                       | 114                               |
| <a href="#">III/2004</a>    | 101,3                          | 99,4             | 99,6                     | 101,2                       | 109,6                             |
| <a href="#">II/2004</a>     | 101,6                          | 100              | 100,2                    | 101,5                       | 108,5                             |
| <a href="#">I/2004</a>      | 102,8                          | 100,3            | 100,6                    | 102,3                       | 113,3                             |

|                          |       |      |       |       |       |
|--------------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| <a href="#">IV/2003</a>  | 101,7 | 99,8 | 100,3 | 101,5 | 109,9 |
| <a href="#">III/2003</a> | 101,2 | 100  | 100,4 | 101,3 | 104,8 |
| <a href="#">II/2003</a>  | 101,5 | 99,9 | 100   | 101,5 | 106,9 |
| <a href="#">I/2003</a>   | 99,5  | 99,2 | 99,2  | 99,8  | 101,4 |
| <a href="#">IV/2002</a>  | 98,1  | 99,3 | 98,6  | 98,7  | 95,6  |
| <a href="#">III/2002</a> | 97,8  | 99,4 | 99,1  | 98,5  | 93,5  |
| <a href="#">II/2002</a>  | 96,8  | 99,6 | 98,3  | 98    | 88,7  |
| <a href="#">I/2002</a>   | 96    | 99,5 | 98,5  | 97,4  | 86,4  |
| <a href="#">IV/2001</a>  | 96    | 99,2 | 98,2  | 97,2  | 86,8  |
| <a href="#">III/2001</a> | 95,2  | 98,7 | 97,6  | 96,5  | 85,1  |
| <a href="#">II/2001</a>  | 94,5  | 98,3 | 97,8  | 95,9  | 83,6  |
| <a href="#">I/2001</a>   | 95,8  | 98,6 | 97,9  | 96,8  | 86,9  |
| <a href="#">IV/2000</a>  | 92,3  | 97   | 95,3  | 93,7  | 79,2  |
| <a href="#">III/2000</a> | 93,1  | 97,4 | 97    | 94,5  | 80,4  |
| <a href="#">II/2000</a>  | 94,3  | 98,5 | 97,3  | 95,5  | 82,6  |
| <a href="#">I/2000</a>   | 95,2  | 98,6 | 97,6  | 96,2  | 86,7  |
| <a href="#">IV/1999</a>  | 96,7  | 98,9 | 98,5  | 97,1  | 91,8  |
| <a href="#">III/1999</a> | 97,5  | 99,2 | 98,7  | 97,9  | 93,4  |
| <a href="#">II/1999</a>  | 98    | 99,3 | 99,2  | 98,4  | 93,8  |
| <a href="#">I/1999</a>   | 100   | 100  | 100,3 | 100   | 100   |

| <b>Espanya</b>              |                                |                  |                          |                             |                                   |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Dades per trimestres</b> | <b>Països industrialitzats</b> | <b>Zona euro</b> | <b>Unió Europea - 27</b> | <b>Països desenvolupats</b> | <b>Nous països indust. d'Àsia</b> |
| <a href="#">III/2012</a>    | 103,5                          | 108,8            | 107,8                    | 104,8                       | 103,3                             |
| <a href="#">II/2012</a>     | 103,7                          | 108,4            | 107,8                    | 105                         | 102,6                             |
| <a href="#">I/2012</a>      | 104,2                          | 108,3            | 108,1                    | 105,5                       | 103,2                             |
| <a href="#">IV/2011</a>     | 104,8                          | 108,1            | 108,3                    | 105,9                       | 106,8                             |
| <a href="#">III/2011</a>    | 105,3                          | 108,2            | 108,6                    | 106,4                       | 108,3                             |
| <a href="#">II/2011</a>     | 105,9                          | 108,2            | 108,6                    | 107                         | 110,6                             |
| <a href="#">I/2011</a>      | 105,2                          | 108,3            | 108,4                    | 106,5                       | 107,3                             |
| <a href="#">IV/2010</a>     | 105                            | 107,7            | 108,1                    | 106,1                       | 108,2                             |
| <a href="#">III/2010</a>    | 104,4                          | 107,7            | 107,9                    | 105,6                       | 105,7                             |
| <a href="#">II/2010</a>     | 105,3                          | 108,2            | 108,6                    | 106,7                       | 104,5                             |
| <a href="#">I/2010</a>      | 106,9                          | 108,1            | 109,1                    | 107,8                       | 113,5                             |
| <a href="#">IV/2009</a>     | 110,8                          | 108              | 109,4                    | 111,6                       | 123,1                             |
| <a href="#">III/2009</a>    | 111,9                          | 108,2            | 109,3                    | 112,8                       | 122,7                             |
| <a href="#">II/2009</a>     | 111,3                          | 108              | 109,5                    | 112,3                       | 119,5                             |
| <a href="#">I/2009</a>      | 111                            | 107,8            | 109,9                    | 112                         | 118,9                             |
| <a href="#">IV/2008</a>     | 110,6                          | 107,3            | 109                      | 111,1                       | 118,4                             |
| <a href="#">III/2008</a>    | 113,1                          | 108,5            | 109,2                    | 113,8                       | 123,6                             |

|                          |       |       |       |       |       |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <a href="#">II/2008</a>  | 113,9 | 108,3 | 109,3 | 114,4 | 127,3 |
| <a href="#">I/2008</a>   | 112,7 | 107,9 | 108,6 | 113,2 | 123,9 |
| <a href="#">IV/2007</a>  | 111   | 106,9 | 106,9 | 111,6 | 120,4 |
| <a href="#">III/2007</a> | 109,7 | 106,7 | 106,3 | 110,4 | 116   |
| <a href="#">II/2007</a>  | 109,6 | 106,9 | 106,5 | 110,3 | 114,7 |
| <a href="#">I/2007</a>   | 109   | 106,7 | 106,3 | 109,7 | 113,7 |
| <a href="#">IV/2006</a>  | 108,3 | 106,2 | 105,9 | 109   | 112,5 |
| <a href="#">III/2006</a> | 108,5 | 106,6 | 106,4 | 109,2 | 112,4 |
| <a href="#">II/2006</a>  | 108,3 | 106,7 | 106,6 | 109   | 111,3 |
| <a href="#">I/2006</a>   | 107,3 | 106,3 | 106,3 | 108,2 | 108   |
| <a href="#">IV/2005</a>  | 106,4 | 105,5 | 105,4 | 107,1 | 108,3 |
| <a href="#">III/2005</a> | 106,3 | 105,2 | 105   | 106,7 | 110,4 |
| <a href="#">II/2005</a>  | 106,4 | 104,6 | 104,5 | 106,6 | 113,1 |
| <a href="#">I/2005</a>   | 106,6 | 103,8 | 104   | 106,6 | 117,8 |
| <a href="#">IV/2004</a>  | 106,1 | 103,2 | 103,4 | 106   | 118,4 |
| <a href="#">III/2004</a> | 104,9 | 103   | 103,1 | 104,9 | 113,8 |
| <a href="#">II/2004</a>  | 104,7 | 103,1 | 103,1 | 104,7 | 112   |
| <a href="#">I/2004</a>   | 105,2 | 102,7 | 103   | 104,8 | 116,1 |
| <a href="#">IV/2003</a>  | 104,2 | 102,2 | 102,7 | 104   | 112,6 |
| <a href="#">III/2003</a> | 103,4 | 102,2 | 102,7 | 103,6 | 107,3 |
| <a href="#">II/2003</a>  | 103,4 | 101,7 | 102,3 | 103,4 | 109,2 |
| <a href="#">I/2003</a>   | 101,8 | 101,6 | 101,7 | 102,1 | 103,9 |
| <a href="#">IV/2002</a>  | 99,8  | 101,2 | 100,5 | 100,4 | 97,5  |
| <a href="#">III/2002</a> | 99,4  | 101,3 | 100,7 | 100,1 | 95,4  |
| <a href="#">II/2002</a>  | 98,5  | 101,5 | 100,6 | 99,6  | 90,6  |
| <a href="#">I/2002</a>   | 97,6  | 101,3 | 100,2 | 98,8  | 88,1  |
| <a href="#">IV/2001</a>  | 97,5  | 101   | 100,1 | 98,6  | 88,5  |
| <a href="#">III/2001</a> | 97,2  | 100,9 | 100,1 | 98,3  | 87,2  |
| <a href="#">II/2001</a>  | 96,5  | 100,5 | 99,5  | 97,6  | 85,6  |
| <a href="#">I/2001</a>   | 97,7  | 100,7 | 100,2 | 98,6  | 88,9  |
| <a href="#">IV/2000</a>  | 95,2  | 100,1 | 98,9  | 96,5  | 81,9  |
| <a href="#">III/2000</a> | 95,5  | 100   | 98,9  | 96,7  | 82,6  |
| <a href="#">II/2000</a>  | 96,1  | 100,5 | 99,2  | 97,2  | 84,4  |
| <a href="#">I/2000</a>   | 97    | 100,5 | 99,2  | 97,8  | 88,3  |
| <a href="#">IV/1999</a>  | 97,8  | 100,1 | 99,2  | 98,2  | 92,9  |
| <a href="#">III/1999</a> | 98,6  | 100,3 | 99,7  | 98,9  | 94,5  |
| <a href="#">II/1999</a>  | 98,7  | 100,1 | 99,6  | 99    | 94,5  |
| <a href="#">I/1999</a>   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |

A partir de les dues taules anteriors, he elaborat una mitja de cada any, he normalitzat les dades en base 1999=100 i el resultat per a la competitivitat catalana i espanyola respecte la Unió Europea dels 27 és el següent:



| Any  | Catalunya respecte UE-27 | Espanya respecte UE-27 |
|------|--------------------------|------------------------|
| 1999 | 100                      | 100                    |
| 2000 | 97,61                    | 97,97                  |
| 2001 | 98,69                    | 99,06                  |
| 2002 | 99,45                    | 99,82                  |
| 2003 | 100,81                   | 101,19                 |
| 2004 | 100,73                   | 101,11                 |
| 2005 | 100,73                   | 101,11                 |
| 2006 | 101,79                   | 102,17                 |
| 2007 | 102,29                   | 102,68                 |
| 2008 | 103,91                   | 104,30                 |
| 2009 | 105,67                   | 106,07                 |
| 2010 | 103,96                   | 104,35                 |
| 2011 | 103,35                   | 103,74                 |
| 2012 | 102,78                   | 103,17                 |

El resultat per a la competitivitat catalana i espanyola respecte la Zona Euro és el següent:

|      | Catalunya respecte la Zona Euro | Espanya respecte la Zona Euro |
|------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1999 | 100                             | 100                           |
| 2000 | 98,52                           | 100,15                        |
| 2001 | 99,35                           | 100,65                        |
| 2002 | 100,10                          | 101,20                        |
| 2003 | 100,38                          | 101,80                        |
| 2004 | 100,43                          | 102,87                        |
| 2005 | 100,70                          | 104,64                        |
| 2006 | 101,96                          | 106,32                        |
| 2007 | 102,59                          | 106,67                        |
| 2008 | 102,94                          | 107,87                        |
| 2009 | 104,33                          | 107,87                        |
| 2010 | 103,52                          | 107,79                        |
| 2011 | 103,30                          | 108,06                        |
| 2012 | 103,44                          | 108,36                        |

## Quota exportadora

Espanya:

Les dades de les exportacions tant d'Espanya com de la Unió Europea dels 27 han estat obtingudes a la pàgina web de Datacomex. La quota exportadora s'obté dividint les exportacions espanyoles entre les de la UE-27. L'índex es construeix normalitzant en base 1999=100.

| Any  | Exportacions UE-27 | Exportacions Espanya | Quota exportadora espanyola en relació a la UE-27 | Índex  |
|------|--------------------|----------------------|---|--------|
| 1999 | 2243703639,78      | 97985469,77          | 4,37%   | 100    |
| 2000 | 2695381652,99      | 124784370,07         | 4,63%   | 106,01 |
| 2001 | 2798329902,16      | 130258486,32         | 4,65%   | 106,59 |
| 2002 | 2823228311,55      | 132917962,68         | 4,71%   | 107,81 |
| 2003 | 2818020912,11      | 138036207,00         | 4,90%   | 112,16 |
| 2004 | 3058060334,13      | 146814761,11         | 4,80%   | 109,93 |
| 2005 | 3302298425,26      | 154846455,69         | 4,69%   | 107,37 |
| 2006 | 3697583845,40      | 170210965,01         | 4,60%   | 105,41 |
| 2007 | 3949922782,82      | 184821140,04         | 4,68%   | 107,14 |
| 2008 | 4095566268,51      | 191387844,87         | 4,67%   | 107,01 |
| 2009 | 3353411630,85      | 162989999,57         | 4,86%   | 111,30 |
| 2010 | 3955937669,93      | 191911917,66         | 4,85%   | 111,09 |
| 2011 | 4428526758,73      | 220223307,16         | 4,97%   | 113,87 |
| 2012 | 4582205403,09      | 228777104,76         | 4,99%   | 114,33 |

Catalunya:

Les dades de les exportacions catalanes també s'han obtingut de la pàgina web de Datacomex. La quota exportadora s'obté dividint les exportacions espanyoles entre les de la UE-27. L'índex es construeix normalitzant en base 1999=100.

| Any  | Exportacions UE 27 | Exportacions Catalunya | Quota exportadora catalana en relació a la UE-27 | Índex    |
|------|--------------------|------------------------|--|----------|
| 1999 | 2243703640         | 27677077,95            | 1,23%  | 100      |
| 2000 | 2695381653         | 33538335,15            | 1,24%  | 100,871  |
| 2001 | 2798329902         | 36397286,35            | 1,30%  | 105,4424 |
| 2002 | 2823228312         | 36871945               | 1,31%  | 105,8755 |
| 2003 | 2818020912         | 37276560,41            | 1,32%  | 107,2351 |
| 2004 | 3058060334         | 39121069,06            | 1,28%  | 103,7074 |
| 2005 | 3302298425         | 42360915,71            | 1,28%  | 103,9906 |

|      |            |             |       |          |
|------|------------|-------------|-------|----------|
| 2006 | 3697583845 | 46775850,94 | 1,27% | 102,5531 |
| 2007 | 3949922783 | 49678311,92 | 1,26% | 101,9585 |
| 2008 | 4095566269 | 50514433,42 | 1,23% | 99,98775 |
| 2009 | 3353411631 | 41460903,86 | 1,24% | 100,2299 |
| 2010 | 3955937670 | 48866294,55 | 1,24% | 100,1395 |
| 2011 | 4428526759 | 54954921,03 | 1,24% | 100,5987 |
| 2012 | 4582205403 | 58282942,26 | 1,27% | 103,1127 |

La següent taula conté les exportacions espanyoles obtingudes de la pàgina web Datacomex.

| Any  | Exportacions<br>(milers) |
|------|--------------------------|
| 1999 | 97.985.469,77 €          |
| 2000 | 124.784.370,07 €         |
| 2001 | 130.258.486,32 €         |
| 2002 | 132.917.962,68 €         |
| 2003 | 138.036.207,00 €         |
| 2004 | 146.814.761,11 €         |
| 2005 | 154.846.455,69 €         |
| 2006 | 170.210.965,01 €         |
| 2007 | 184.821.140,04 €         |
| 2008 | 191.387.844,87 €         |
| 2009 | 162.989.999,57 €         |
| 2010 | 191.911.917,66 €         |
| 2011 | 220.223.307,16 €         |
| 2012 | 228.777.104,76 €         |

### ANNEX 3: Entrevistes

#### **Entrevista Drago Electrònica 13/05/2013**

<http://www.dragoelectronica.com/>

Ana Tristany- Gerent

#### **1. Breu descripció de l'activitat de l'empresa.**

- **Sector:** industrial
- **Productes:** detectors de metalls i separadors magnètics. S'apliquen a la indústria de les canteres, àrids, graveres, mineria i reciclatge
- **Nombre de treballadors:** 2

Nosaltres no fabriquem res en si mateix, tenim tallers satèl·lit on produïm. La concepció, el disseny, el R+D i el *know-how* són nostres.

## 2. Quan veu començar a exportar?

L'empresa la va crear el meu pare fa 35 anys i pràcticament des de l'inici ja van començar a exportar a Portugal i França.

## 3. Països als que exporta

França, Portugal, Nord d'Àfrica, Líbia, Emirats Àrabs , Aràbia Saudita, Turquia, Rússia, Albània, Romania, Xile, Colòmbia, Mèxic i Perú. També exportem a l'Àfrica negra de forma indirecte a través de Portugal amb les colònies portugueses, Moçambic i Angola. Tenim altres països de forma puntual però els regulars són els que hem dit.

## 4. S'exporten tots els productes?

Si, exportem tota la gamma de productes.

## 5. Quin percentatge s'exporta y quin percentatge es ven al mercat interior? Diferències amb la crisi?

Actualment exportem un 80% de la producció, la resta és pel mercat espanyol. Ha augmentat moltíssim l'exportació des de la crisi. Abans exportàvem entre un 15% i un 20%. Nosaltres abans treballàvem molt amb la construcció (amb canteres, cimenteres...) i aquest sector està totalment parat en aquests moments. Abans a l'exportació li dedicàvem un esforç relatiu i ara em passat a centrar-hi molts més esforços. Qualsevol inversió que fem ara (viatges, reunions...) és per exportar.

Molts dels nostres antics clients han desaparegut. D'infraestructures públiques se n'han construït més de les que es necessiten i en el sector privat, el mateix. Ara la venda nacional sobreviu fent reparacions i sobretot amb el reciclatge.

## 6. Creus que un cop es recuperi el mercat interior (si es recupera) els recursos invertits en l'exportació es reorientaran al mercat interior o seguirà aquesta tendència exportadora?

Nosaltres no la deixarem mai més. Hi ha països amb molt potencial. A l'Àfrica, per exemple hi ha països molt rics en recursos naturals i necessiten moltes infraestructures; hi ha molta feina per fer. **Creus que les empreses del sector pensen igual?** Jo penso que si. Les empreses espanyoles hem après, encara que hem estat més covards que altres països a l'hora d'exportar. Dels espanyols, els catalans som més valents i estem més preparats,

també per proximitat de fronteres. Jo he vist que hi havia moltes empreses del sector que no estaven preparades per a exportar. Com que va haver el “boom” de la construcció i no ens calia exportar, tampoc ens va preocupar. Ara hem après que hi ha moltes coses a fer fora, encara que sigui més complicat.

#### **7. La política de preus és diferent entre països?**

Li afegim el cost del transport però son preus molt semblants. Tothom sap que Espanya pateix una crisi molt forta i t'exigeixen preus molt baixos.

#### **8. Modifiqueu el producte per exportar-lo?**

Només per Rússia. Els detectors de metall porten un circuit electrònic. Com que aquests equips estan a la intempèrie, s'ha de fer que aquest circuit electrònic aguanti temperatures extremes molt baixes perquè no es congeli. A part d'això no fem cap altra adaptació.

#### **9. El client objectiu és el mateix en termes socioeconòmics?**

Els nostres clients son o bé el consumidor final: les canteres, les cimenteres i les mines o bé els fabricants de maquinaria. Aquests utilitzen els nostres equips per protegir la maquinaria que tritura la pedra. Sempre és el mateix tipus de client, tan aquí com a l'estranger.

#### **10. Hi ha economies d'escala quan augmenta el número de països al que exportes? És més fàcil un país adicional com més països estàs exportant?**

És veritat. No sabria dir-te tampoc el perquè però si que és cert. A mi em venen molts clients de forma reactiva des de que exporto a més països.

#### **11. Mitjans per exportar: propis o aliens?**

Els mitjans són propis però també hem participat puntualment amb l'ICEX, amb Acc10 i PIMEC. Els més interessants són els de l'ICEX perquè no són multisectorials i et permet compartir sinergies i opinions amb les empreses del sector. **Tens una experiència positiva amb aquestes institucions?** Més o menys... Ara hi ha una falta de recursos i has d'estar molt al darrere perquè et preparin agendes bones. Personalment crec que és més interessant anunciar-se als directoris de diferents països i que siguin el clients potencials que et vinguin a buscar, més que anar a buscar-los tu a ells.

#### **12. Heu tingut alguna dificultat específica per estar en nous mercats?**

Rússia demana certificats diferents i més cars.

### **13. Quins factors són els que fan que els vostres clients us escullin a vosaltres i no a la competència?**

Depèn del país. Al Marroc, per exemple és el preu però a Sud-Amèrica miren més la qualitat. Jo intento distingir-me les servei i això ho valoren els països més propers o en el que tinc distribuïdors formats.

### **14. Factores vinculats a una major competitivitat:**

- **Qualificació empleats:** no crec que les empreses que exporten tinguin personal més format. Jo conec empreses que estan fent un gran esforç amb el mateix personal que tenien.
- **Inversió en I+D:** sempre s'ha d'invertir en R+D, encara que no exportis, pot millorar molt l'empresa. Nosaltres invertim entre el 15% i el 20%.
- **Productivitat real:** nosaltres només som dues persones i és difícil de mesurar.
- **Major capital físic per empleat:** no tenim dades.
- **Participació de capital estranger en el capital social de l'empresa:** nosaltres no tenim participació estrangera i diria que tampoc el tenen la majoria de PIMES. Si ja és difícil entendre's amb un soci espanyol, imagina't amb un de fora...
- **Menor dependència del deute a llarg termini:** si, es clar. Nosaltres tenim una part molt petita de crèdit i per la resta treballem amb fons propis. Si podem no fer servir els bancs, millor.

El que voldria afegir és que en aquest país estan deixant morir la indústria. Catalunya i el País Basc havien estat la fàbrica d'Espanya i ha anat desapareixent. El model productiu es va basar, erròniament en la construcció i ara ja no tenim ni això. Anem de cap a ser un país de turisme. S'hauria de protegir la indústria que tenim. Les Pimes ens estem ajudant moltíssim entre nosaltres. En el meu sector col·laborem molt i intentem ajudar-nos. La gent vàlida i formada marxa fora.

### **Entrevista Ravetllat Aromàtics 06-05-2013**

<http://www.ravetllat.com/>

Eduard Fontcuberta – Responsable de vendes internacionals

#### **1. Breu descripció de l'activitat de l'empresa.**

- **Sector:** química fina.
- **Productes:** creació i disseny de fragàncies i aromes

- **Número de treballadors:** 25

**2. Quan veu començar a exportar?**

Vam començar a exportar l'any 2005.

**3. Països als que exporta**

Exportem a Portugal, França, Itàlia, Bèlgica, Holanda, Polònia, Ucraïna, Bulgària, Romania, Mèxic, Iran, Aràbia Saudita, Oman, Emirats Àrabs. Primer vam començar amb Europa.

**4. S'exporten tots els productes? Perquè?**

No. Tenim aproximadament 10.000 referències. **Hi ha algun tipus de producte que s'exporti més o seguiu algun criteri per decidir quin s'exporta?** No, senzillament el client et demana alguna cosa et concret i li fem.

**5. Els adapteu per exportar-los?**

No

**6. Quin percentatge s'exporta y quin percentatge es ven al mercat interior? Heu notat diferències amb la crisi?**

L'any 2012 vam exportar un 12,75% de la producció. Des de que vam començar ha anat pujant un o dos punts cada any de manera sostinguda.

**7. La política de preus és diferent entre països?**

Si. A l'estranger afegim el preu del transport i a més cal tenir en compte que alguns països, com els àrabs, demanen certificats que tenen un cost i que també s'ha de sumar al preu.

**8. El client objectiu és el mateix en termes socioeconòmics?**

Principalment si. Venem al fabricant intermedi encara que a vegades ho fem a través de distribuïdors.

**1. Hi ha economies d'escala quan augmenta el número de països al que exportes? ¿És més fàcil un país adicional com més països estàs exportant?**

Si, hi estic d'acord. Vas aprenent quins processos s'han d'anar fent i vas trobant més eines per facilitar el procés i tractar amb els clients.

**9. Mitjans per exportar: ¿propis o aliens?**

Propis. Dues persones ens encarreguem del tema.

## **10. Dificultats específiques per estar en nous mercats.**

Si. Tots els països àrabs necessiten un certificat especial i l'Iran en concret en necessita un d'addicional, que és un cost extra. Per obtenir aquest certificat ha de venir un Imam de Londres a inspeccionar com fabriquem.

## **11. Les institucions d'ajuda a l'exportació us han ajudat?**

Si. Nosaltres vam començar amb l'ICEX i encara fem alguna acció comercial de tant en tant amb les cambres.

## **12. Factores vinculats a una major competitivitat:**

- **Qualificació empleats:** tots els nostres empleats tenen carrera universitària. Idiomes només en tenim les dues persones d'exportació.
- **Inversió en I+D:** invertim en R+D però no sabia dir-te quan.
- **Productivitat real:** no tenim dades
- **Capital físic per empleat:** no tenim dades
- **Participació estrangera:** no tenim participació estrangera.
- **Dependència del crèdit a llarg termini:** no tenim crèdit.

## **13. El sector químic és un dels sectors que més ha augmentat les exportacions en l'últim any. Creus que aquest fet ha estat potenciat per la crisi?**

Ja feia anys que anaven augmentant les exportacions de totes les empreses del sector però si que ha estat potenciat per la disminució del mercat interior. **Penses que aquesta tendència es mantindrà a llarg termini?** Jo penso que si, com a mínim en aquesta empresa si.

## **14. A vosaltres us escullen pel preu o per algun altre factor?**

Per la relació preu i qualitat. Amb les empreses grans no podem competir per preu però si que podem competir per qualitat. Treballem amb competidors que també treballen per la competència i ens reconeixen que tot i que som més cars, els clients ens prefereixen a nosaltres per la durada de la fragància. **Es dona el mateix comportament a tots els països?** No, els àrabs van per preu, regategen molt i la qualitat és secundària. **Com competiu llavors en els mercats àrabs?** Creant productes més dolents.

## **15. Hi ha algun país que sigui competidor directe d'Espanya?**

França té moltes empreses de fragàncies i aromes. Suïssa i Itàlia també.



## **16. Tenen més força les empreses estrangeres o les nacionals?**

A Espanya, les nacionals ja siguin petites o grans. A nivell internacional només et trobaràs les grans.

## **17. Ha augmentat la facturació des de que exporteu?**

No gaire. Llavors heu compensat les pèrdues del mercat interior amb les vendes a l'exterior? Si.

### **Entrevista Grupo Docor 10-05-2013**

<http://www.grupodocor.com/>

Elena Domingo – Directora General

#### **1. Breu descripció de l'activitat de l'empresa.**

- **Sector:** tèxtil (moda)
- **Productes:** roba de bany
- **Nombre de treballadors:** 30 + xarxa de venedors autònoma.

Fem tot el procés: disseny, confecció, etiquetat i enviament a botigues. Botigues pròpies només en tenim dues, la resta del producte el venem a botigues multi marca. També treballem amb gran distribuïdors com El Corte Inglés, Carrefour i Alcampo a qui els hi fem part de la marca blanca.

#### **2. Quan veu començar a exportar?**

L'exportació va començar de forma reactiva amb comandes de clients estrangers. Nosaltres hem anat creixent comprant altres marques de bany. Al comprar algunes, vam agafar la seva xarxa d'exportació. Així que el primer contacte amb l'estranger va ser fa 15 anys però ha estat en els últims anys que hem començar a exportar activament.

#### **3. Països als que exporta**

Els més forts són Mèxic, Alemanya, Rússia, França, Itàlia i Portugal. Tenim més clients a altres països però representen un percentatge molt petit.

#### **4. S'exporten tots els productes?**

Hi ha algunes línies més fàcils que altres però exportem tots els productes.

#### **5. Quin percentatge s'exporta y quin percentatge es ven al mercat interior? Diferències amb la crisi?**

Un 25% de la producció es destina a l'exportació. Fins ara vivíem del mercat espanyol, un 95% de la producció es destinava al mercat interior. Ara el consum espanyol ha baixat moltíssim i hem de recuperar aquesta pèrdua de consum nacional amb exportacions. Ara estem dedicant més esforços a l'exportació.

#### **6. La política de preus difereix entre països?**

Sempre abans d'anar un país estudiem els preus que té la competència i adaptar un 10% per sobre o per sota. Hem de tenir en compte també el cost del transport però no hi ha grans variacions. **El fixeu en funció dels costos o depenent dels preus que hi hagi al mercat?** Els costos han d'estar coberts però el preu final es fixa tenint en compte els preus de la competència i del que demana el mercat.

#### **7. Modifiqueu el producte per exportar-lo?**

A vegades s'han d'adaptar les talles. Per exemple a Alemanya s'han de fer talles més grans. L'etiquetatge si que s'ha d'adaptar sempre perquè cada país té les seves talles. El producte en si el fem igual a tots els països excepte Alemanya.

#### **8. El client objectiu és el mateix en termes socioeconòmics?**

A l'estranger treballem més amb grans distribuïdors amb marca blanca en aquests moments però volem començar a potenciar la nostra marca per poder mantenir els marges. Quan tractem amb grans distribuïdors, tenim competència a nivell internacional i les empreses asiàtiques tenen preus molt baixos als que és difícil adaptar-se. Hem d'anar per la via del disseny i la marca, hem d'intentar agafar més marge amb l'exportació. **Això ho fareu a través dels grans distribuïdors amb marca pròpia o través de les petites botigues multi marca?** Intentem primer amb petites botigues multi marca i després amb cadenes de botigues però més de l'estil d' El Corte Inglés, amb gamma més alta per compensar els costos que tenim aquí.

#### **9. Hi ha economies d'escala quan augmenta el número de països al que exportes? ¿És més fàcil un país adicional com més països estàs exportant?**

Si, és cert. Al principi has de muntar l'estructura de l'empresa per començar a exportar. Un cop la tens feta, ja tot és més fàcil de cara a administració, a logística i a totes les parts de l'empresa. Però en alguns països més que d'altres perquè hi ha mercats més difícils. Si ara comencem a exportar a Àustria no hi haurà gaire diferència amb el que fem ara però als Estats Units ens costaria més. A més els clients veuen que ja tens una experiència i un producte bo quan ja exportes a altres països.

## 10. Mitjans per exportar: propis o aliens?

Nosaltres hem adaptat la nostra estructura però també tenim un suport extern de programes de la Generalitat. Sempre treballem amb coses que van sortint perquè necessitem una ajuda perquè ens expliquin com funcionen els països. Intentem aprofitar aquestes ajudes. **Heu tingut una bona experiència amb les institucions d'exportació?** Tenim experiències de tot, hem intentat entrar a algun país i no ha anat bé però ara, per exemple, estem intentant augmentar Alemanya i ens està anant molt bé; es nota que coneixen el mercat. Hi ha de tot però si que és veritat que sense aquestes ajudes a vegades no saps ni com començar.

## 11. Dificultats específiques per estar en nous mercats. Com ha respòs l'empresa

Hi ha mercats més tancats que altres. L'any passat vam intentar al Regne Unit i semblava que no havia de ser molt difícil perquè està a prop, parlen anglès i són de la Unió Europea però ens hem trobat que és un mercat molt tancat i saturat. Ja no tenen gaires botigues multi marca, tenen cadenes només i de moment no hem entrat. En canvi a Rússia no vam tenir gaire feina perquè de seguida va venir un client que ens porta tota la distribució.

## 12. Factores vinculats a una major competitivitat:

- **Qualificació empleats:** és necessari tenir gent amb idiomes i que en sàpiga de comerç exterior per exportar
- **Inversió en I+D:** cal invertir en veure les tendències al teu país i la de la resta de mercats.
- **Productivitat real:** no diria que influeix gaire en l'exportació, més aviat influeix en la facturació.
- **Major capital físic per empleat:** pot ser cert perquè per exportar es necessiten recursos
- **Participació de capital estranger en el capital social de l'empresa:** nosaltres no tenim inversos estrangers, som una empresa familiar
- **Menor dependència del deute a llarg termini:** no estem endeutats, treballem amb els nostres fons propis. Sempre ha estat així la política de l'empresa, encara que els creixement sigui més lent.

## 13. Quan veneu a l'estranger quin diries que és el principal motiu pel qual us escullen a vosaltres en lloc de a una empresa competidora?

En el tèxtil és molt important la flexibilitat del temps d'entrega. Els grans distribuïdors compren molt a Xina però quan necessiten alguna comanda urgent, ens ho demanen a

nosaltres. Nosaltres tenim la flexibilitat de fer comandes en quatre setmanes. A més podem fer series curtes, que no ho fan a Àsia. **Demanen més qualitat o preu?** Depèn del client. Sempre ha d'haver una qualitat mínima, després depenent de les marques que venem (en tenim moltes). Si són de gamma alta, el preu és secundari perquè prioritzen el disseny i la qualitat. Al Carrefour volen que la qualitat sigui més o menys bona però que el preu sigui baix, llavors en aquest cas el que els importa més és la flexibilitat.

#### **14. Hi ha una marca Catalunya? tenim fama a l'estranger?**

Barcelona si, però també depèn del país. Catalunya no gaire... I a Mèxic valoren la marca Espanya. **És una bona imatge?** Jo penso que si. També és cert que la crisi ha degradat una mica la imatge i això s'hauria de vigilar perquè és una part molt important de cara a que les empreses puguin sortir fora. Però dintre de la degradació actual, encara està ben posicionada sobretot en moda.

#### **15. Moltes empreses han començat a exportar o han augmentat les seves exportacions per compensar la caiguda de la demanda al mercat interior. Creus que un cop es recuperi l'economia (si es recupera) aquesta tendència d'anar a l'exterior es mantindrà o tornaran a orientar-se els recursos al mercat interior?**

Jo penso que continuarem exportant perquè un cop ja has muntat tota l'estructura i has fet tant d'esforç, no té sentit tornar enrere. Com a mínim no és la idea que tenim nosaltres.

#### **Entrevista Matex 02-05-2013**

Jesús Correro - Gerent

##### **1. Breu descripció de l'activitat de l'empresa.**

L'empresa es va crear l'any 2005. Fabriquem teixits de moda, realitzem col·leccions per encàrrec i venda al fabricant.

- **Sector:** tèxtil (productes intermedis)
- **Productes:** teixits
- **Nombre de treballadors:** 10

##### **2. ¿Quan veu començar a exportar?**

Vam començar a exportar l'any 2009, fa tres anys.

### **3. Països als que exporta**

Actualment exportem a Alemanya, França, Polònia, Marroc i Rússia i estem en procés d'obrir nous mercats a Sud-Amèrica.

### **4. S'exporten tots els productes?**

Si. Sovint creem el producte tal i com ens el demanen.

### **5. Quin percentatge s'exporta y quin percentatge es ven al mercat interior? Heu notat diferències amb la crisi?**

Exportem aproximadament un 20% de la producció. Nosaltres vam començar a exportar precisament perquè la crisi va reduir notablement la demanda del mercat interior. Abans tota la nostra capacitat productiva l'absorbia el mercat espanyol.

Si el mercat interior assumís tota la producció que jo puc fer, no exportaria perquè per nosaltres és més fàcil vendre aquí al costat, cobrar aquí al costat i si tenim cap problema anar aquí al costat. Ara si tenim qualsevol petit problema, s'ha d'agafar un avió i això puja els costos. **Llavors quan el mercat es recuperi (si es recupera) torneu a orientar els vostres recursos cap al mercat interior?** No no, la feina ja esta feta i ara ja tenim clients fora però si no hi hagués hagut la crisi no ens haguéssim plantejat exportar.

### **6. La política de preus és diferent entre països?**

Fixem els preus en funció dels costos. Quan exportem, hem de sumar els costos del transport i les taxes i això fa pujar el preu del producte exportat.

### **7. Modifiqueu el producte per exportar-lo?**

No. O bé venem el que fabriquem o fabriquem a petició del client. Els teixits estan subjectes a poques variacions.

### **8. El client objectiu és el mateix en termes socioeconòmics?**

Si, seguim venent al fabricant intermedi.

### **9. ¿Economies d'escala quan augmenta el número de països?**

Quan una empresa passa de vendre al seu mercat local a vendre internacionalment costa canviar el xip. Cal adaptar-se a les diferents maneres de treballar. Un cop ja s'ha fet aquest canvi tot és més fàcil.

### **10. Mitjans per exportar: ¿propis o aliens?**

Propis.

### **11. Heu tingut alguna dificultat específica per estar en nous mercats?**

Fa falta més ajuda per part de les institucions públiques de promoció de l'exportació. A nosaltres no ens han ajudat i ho hem tingut més difícil a l'hora d'exportar. Ens en hem sortit gràcies a la predisposició i la voluntat de l'equip.

### **12. Factores vinculats a una major competitivitat:**

- **Qualificació empleats:** és molt important tenir empleats qualificats. Són molt importants els idiomes. La qualificació universitària és important també però nosaltres valorem molt les ganes d'aprendre i la predisposició. Avui dia falta personal d'aquest tipus (amb ganes de treballar). En l'empresa, els llocs de treball que requereixen formació, tenen persones qualificades per fer la feina.
- **Inversió en I+D:** si que invertim en R+D. L'hem augmentat des de l'inici de la crisi. Hem invertit en nous teixits, en tècniques noves d'estampació, de tintar... S'ha d'invertir per estar al dia. El que és més importat és la velocitat. Entre 24 i 48 hores ha d'estar la peça feta.
- **Productivitat real:** no tenim mitjans per calcular la productivitat real. Nosaltres treballem sempre amb els mateixos proveïdors perquè si vas canviant perds competitivitat, preu i efectivitat.
- **Major capital físic per empleat:** no ens ho havíem plantejat.
- **Participació de capital estranger en el capital social de l'empresa:** no tenim inversors estrangers.
- **Menor dependència del deute a llarg termini:** com menys deute tinguis, mes competitiu pots ser perquè els interessos es mengen el teu benefici. Nosaltres tenim molt poc deute i el que tenim és a llarg termini.

### **13. Perquè un fabricant estranger es decideix a comprar els vostres productes en lloc dels de la competència?**

Per preu i disseny però sobretot per preu. Molts cops compren el disseny a Itàlia i ens demanen a nosaltres que el produïm. Els italians son molt bons venent la seva marca i la seva bandera; nosaltres no sabem vendre'ns. La marca Espanya no es ven, no és reconeguda tot i que tenim tan bon disseny com un italià o un francès.

#### **14. Heu reduït els beneficis respecte abans de la crisi?**

Si però perquè estem abocats a treballar amb els grans. Abans treballàvem amb empreses més petites que amb comandes més petites ens permetien mantenir el marge. Moltes d'aquestes empreses han desaparegut i les grans empreses tenen més exerceixen més pressió.

#### **Entrevista ACC10 02-05-2013**

<http://www.acc10.cat/ACC10/cat/>

Ramón Camí - Gerent Àrea d'Iniciació i Talent per a la Internacionalització

#### **Explicació tema treball**

Em sorprèn que em diguis que em perdut competitivitat amb l'entrada a l'euro. M'ho crec, òbviament perquè em parles d'un estudi seriós. El que jo penso és que si hem perdut la capacitat de devaluar la nostra moneda i en aquest aspecte si que hem perdut competitivitat. Però hem augmentat moltíssim les exportacions a la Unió Europea precisament perquè tenim la mateixa moneda. Les empreses catalanes segueixen sent competitives, sinó no haguéssim millorat tant perquè hi ha molts factors que influeixen en les exportacions però el preu segueix sent un dels principals. En el sector de la contractació industrial per exemple, som molt més barats que els francesos o els alemanys. El que pot passar és que no es refiïn d'una empresa catalana o espanyola. És una teoria que em sorprèn [referint-se a que haguem perdut competitivitat] perquè en relació qualitat preus seguim sent competitiu.

#### **1. Com descriuries l'activitat d'Acc10?**

Hi ha dos tipus d'activitat: la innovació i recerca i la internacionalització. A la pràctica van molt lligades perquè l'empresa que inverteix en innovació és més competitiva i, en principi, pot exportar més. Aquí a Catalunya on la majoria de les empreses son Pimes i no és fàcil invertir en R+D i quan una empresa es vol internacionalitzar, només pel fet de voler internacionalitzar-se, ja es torna més competitiva. Ens hem trobat amb empreses que no han exportat mai i que no han seguit exportant però que s'han tornat més competitives pel fet d'intentar-ho perquè intenten adaptar-se a les necessitats d'un client que no havien tingut mai. Això fa que canviïn processos interns i això et fa més competitiu en el mercat local també.

A nivell d'internacionalització hi ha quatre parts:

- Serveis d'iniciació a l'exportació per a empreses que tenen molt poca i cap experiència.
- Servei de licitació internacional per a empreses que volen vendre els serveis o productes a institucions o empreses públiques
- Internacionalització agrupada per a empreses que tinguin un mercat i un canal de distribució comú. Ajunten sinergies per aconseguir que empreses que no podrien accedir a l'exportació per si soles, puguin fer-ho ajuntant esforços amb una altra empresa
- Servei d'oficines a l'exterior. Tenim 34 oficines que cobreixen fins a 75 països fent tasques comercials. Aquestes activitats son de pagament i l'empresari paga el 50% del que costa.

## **2. I el teu rol dins la institució?**

Jo m'he especialitzat amb les empreses d'iniciació, les que volen començar a exportar. A través d'aquest programa, els hi muntem un departament d'exportació extern que consisteix en un júnior, un assessor de comerç internacional i un assessor de màrqueting digital. Tot plegat no pot passar dels 12.000€ de cost. L'assessor ofereix 50 hores del seu temps durant l'any que dura el programa, unes 4 hores al mes . Cada vegada que hi va li posa deures a l'empresari i el que els executa és un júnior que li posem a l'empresari. Com que tot ha de sortir per 12000€, aquest júnior és compartit per tres empreses. L'assessor de màrqueting digital dedica a l'empresa 25 hores durant tot el programa per ajudar a fer el màrqueting digital. Nosaltres negociem el preu hora amb els assessors i el salari amb el tècnic. D'aquest cost de 12000 euros, l'empresari paga el 40%, 400€ al mes. Aquest any no se sap si es podrà donar subvenció

## **3. Quins són els vostres objectius?**

Ens marquem uns objectius numèrics en el sentit de quants clients han d'arribar cada any. A part d'això, ens marquem també uns objectius de qualitat: quantes de les empreses venen durant el programa, quantes d'elles han viatjat i quants viatges han fet, quants clients nous han contactat, quants pressupostos s'han enviat a clients de fora, quants nous links han entrat a través de la pàgina web i quin pressupost de promoció internacional ha invertit cadascuna.

## **4. Quins són els sectors que més demanen l'ajuda d'Acc10?**

Aquesta pregunta la fa tothom i no té resposta. No hi ha un sector que estigui més sensibilitzat que un altre per la internacionalització. Nosaltres quan tenim més feina és quan hi ha crisis.



## 5. Quins són els països amb més perspectives de creixement?

Els països en vies de desenvolupament però tot i així, Europa segueix sent el nostre principal mercat. Una PIME que comenci avui en dia segurament anirà a Europa, independentment de les perspectives de creixement. És més fàcil i moltes empreses petites no poden permetre's anar més lluny.

## 6. Com ha canviat el comportament exportador de les empreses des de l'inici de la crisi?

Tothom vol exportar perquè el mercat nacional s'ha quedat sec i es veuen en la necessitat d'exportar. El problema és que l'exportació és molt lenta (com a mínim 2 anys per tenir l'exportació consolidada), sinó pots esperar dos anys... Molta gent s'està llençant a l'exportació de cap perquè no té més remei. **Ha augmentat el número d'empreses que demanen els serveis d'acció?** Moltíssim. **Han abaixat el preus?** Ha baixat molt la facturació (30%, 40% i fons i tot 50%). Baixades de preu també n'hi ha hagut perquè el client potencial et demana rebaixa. El problema és que hi ha moltes empreses que no tenen clar els costos de fabricació, llavors si baixes preus però no saps el cost de fabricació, és arriscat. Poden vendre per sota de cost. No seria molt taxatiu en l'aspecte de que han abaixat els preus. El que si que és cert és que hi ha empreses que han reduït plantilla i han abaixat els costos. Llavors jo penso que s'han abaixat els preus però no conscientment per ser més competitius.

## 7. Quins factors fan més competitiva una empresa a nivell internacional? Com pot ajudar Acc10 millorar la competitivitat?

Els mateixos que la fan competitiva com a empresa. Avui en dia per ser competitiu has de tenir un producte de molt alta qualitat i, sobretot, molt diferenciat. Si el producte no està diferenciat, cal buscar els arguments per fer-lo diferent. (sigui la forma de vendre'l, sigui el packaging...). Has de conèixer molt bé quina és la competència del mercat i les necessitats que té el teu potencial client i a partir d'aquí donar-li un servei o producte de molt alta qualitat i molt diferenciat del que hi ha al mercat. Això seria l'ideal però hi ha productes que no es poden diferenciar tan com altres. Si no es poden diferenciar en si mateixes has de buscar la manera de diferenciar-les encara que sigui amb el canal de distribució o la manera de presentar-lo... **Llavors consideres que per ser competitiu és més important la qualitat que el preu?** Totalment. Avui en dia, una empresa que va per preu està condemnada al fracàs perquè sempre hi haurà algú a algun lloc del món que vengui més barat que tu. A Europa no podem ser mai competitiu en preu a nivell mundial.

Amb el programa d'iniciació d'Acc10 el que intentem és fer veure a les empreses el que acabo d'explicar, que busquin la diferenciació. Els catalans son bons fabricant però no venen el seu producte. Ajudem també a fer el pla de promoció internacional, ajudem a tenir una base de dades de clients potencials, a contactar amb aquests potencials clients, els hi preparem una agenda per que quedin amb ells... Però insisteixo en la diferenciació perquè per molt que tinguis tota la resta, sinó et diferencies difícilment podràs vendre.

**8. Les empreses segueixen demanant serveis d'Acc10 un cop han emprès amb èxit el primer procés exportador (primer país)? Hi ha les mateixes empreses demanant el servei d'iniciació que demanant els serveis de les oficines comercials?**

Hi ha menys empreses a les oficines comercials perquè s'han de pagar. L'empresa catalana entén que ha de comprar una màquina però costa entendre que també cal invertir en comercial. No sabria dir-te quantes empreses del programa d'iniciació contracten els serveis de les nostres oficines. Et puc dir que en l'última setmana que va haver d'internacionalització (el mes d'abril), el 20% de les empreses que van venir a entrevistar-se amb els nostres directors de tot el món, eren dels programa d'iniciació.

**9. Hi ha economies d'escala amb l'exportació? És més fàcil exportar a altres països quan ja tens cert volum exportador?**

Té tota la lògica del món, si. La primera venda és la que costa més. És una qüestió d'antecedents. Quan a un client li dius que tens experiència exportadora, el client té més confiança. **Llavors tu ho atribueixes més a una qüestió d'antecedents a l'hora de vendre més que a una organització interna?** El fet de sortir fora fa que milloris però a dins no vendràs més perquè a dins està "mort". Vull dir que per un client estranger és més important que l'empresa ja estigui exportant perquè és més fiable, saben que no patiran totes les primeres in experiències.

**10. Existeix una marca Catalunya? Tenim fama a l'estranger?**

La marca Espanya no es coneix enlloc, encara que se'n parla moltíssim. Només a l'Amèrica Llatina té certa fama però fora d'aquí, no. Catalunya, el mateix. L'única marca que avui dia la gent pot arribar a valorar és Barcelona, que pot ser coneguda en alguns cercles. **I es relacionaria amb la marca Espanya? No, en absolut. Es nota l'estigma de la marca Barcelona o la marca Espanya com a conseqüència de la crisi?** En la marca Barcelona, no però en la marca Espanya, si.

## 11. Quins son els punts forts de les empreses catalanes?

Som bons fent però ens falta molt a nivell de màrqueting. El tema disseny i tecnologia són factors que es poden explotar. Els punts dèbils són la mida de les empreses i els idiomes.

## 12. Factors vinculats a una major competitivitat:

- **Qualificació empleats:** estic d'acord. És important tenir una qualificació adient per cada lloc de treball.
- **Inversió en I+D:** no és essencial perquè moltes vegades amb petites innovacions pots arribar a ser molt competitiu però depèn també del sector. És important enfocar la recerca a la diferenciació i al màrqueting i has de saber-ho vendre.
- **Productivitat real:** la gran majoria d'empreses catalanes (que són petites) no té manera de mesurar la productivitat i tampoc els preocupa gaire.
- **Participació de capital estranger en el capital social de l'empresa:** aquí a Espanya la font de finançament més important és la bancària. El fet de buscar inversors privats no està molt establert. No es refien d'ensenyar els números a una altre persona i no volen que els hi diguin com han de fer les coses.
- **Menor dependència del deute a llarg termini:** avui dia les PIMES tenen un accés limitat al finançament bancari. Té sentit però tampoc et puc dir gaire.