Diputació Barcelona
xarxa de municipis

MANUAL D'AUTODIAGNOSI EN INTERNACIONALITZACIÓ

Consolidació d'Empreses de Recent Creació

indra

© **Diputació de Barcelona**
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Maig de 2008
DL: BI-1685-2008

Direcció i coordinació dels materials INDRA: Servei de Teixit Productiu

Autor del manual d'autodiagnosi en internacionalització: Think About Export, SL (REEXPORTA)

INDRA

Déu del firmament,
per voluntat seva cauen les pluges refrescants
que fan la terra fructífera.

Mitologia hindú.

La Diputació de Barcelona dóna suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 66 centres de serveis a les empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 30.000 persones emprenedores i 10.000 empreses.

Durant molts anys, l'activitat principal d'aquests centres s'ha concentrat en el foment de la creació de noves empreses, àmbit en el que s'ha avançat progressivament en la configuració d'uns serveis que atenen de forma integral totes les fases de la creació d'una nova empresa, des del sorgiment de la idea inicial fins a la seva constitució i sortida al mercat.

A mesura que s'han anat consolidant els serveis d'atenció a persones emprenedores, les seves metodologies i els seus instruments, s'ha vist la necessitat de posar en marxa també serveis de suport a la consolidació d'empreses de recent creació. En ocasions la preocupació entre el personal dels serveis per l'elevada mortalitat de les noves empreses durant els primers cinc anys de vida; en ocasions la necessitat manifestada per les mateixes empreses que havien estat assessorades en el seu naixement des dels ens locals, han anat configurant una demanda d'ampliació i diversificació dels serveis locals de suport cap a l'acompanyament en les primeres fases de creixement de les empreses.

Recollint aquesta demanda, la Diputació de Barcelona, treballant una vegada més colze a colze amb els ens locals de la província, ha impulsat una tasca innovadora en matèria de dinamització del teixit productiu local, portant a terme un projecte pilot, el programa INDRA, que entre els anys 2006 i 2007, i amb la participació de més de tres-centes empreses, ha explorat els àmbits en els que calia un major esforç per part dels serveis locals d'atenció a les empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació.

Aquesta col·lecció de guies i manuals és fruit del treball realitzat durant aquests dos anys, però també vol representar la voluntat dels ens locals de la província de seguir donant servei al nostre teixit empresarial, especialment a les micro i petites empreses, de mantenir la col·laboració amb les persones emprenedores que han confiat en els serveis locals com a suport per a posar en marxa els seus projectes i d'apropament al conjunt d'empreses del territori que afronten els primers anys de la seva existència.

És per això que considerem que aquests productes representaran un impuls important a la tasca dels serveis locals d'atenció a empreses i una millora qualitativa essencial en l'objectiu comú de consolidar un teixit empresarial competitiu, innovador i arrelat al territori.

El conjunt de materials elaborats són:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de networking empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

El manual que es desenvolupa a continuació pretén ser una eina per a l'autodiagnosi empresarial en matèria d'internacionalització. Cada cop es fa més evident que el creixement de les empreses passa necessàriament per l'ampliació dels seus mercats, però aquest és encara un repte pendent per a la majoria de les nostres micro i petites empreses. Amb aquest manual volem contribuir a reduir reticències i mostrar com, amb una bona preparació, qualsevol empresa pot abordar els mercats exteriors.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

Teo Romero Hernández
President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic
Diputació de Barcelona
Maig de 2008

ÍNDEX

1. Introducció al procés d'internacionalització 9

2. Objectius del manual d'autodiagnosi 12

3. Qui de l'empresa ha de realitzar l'autodiagnosi 13

4. Guia per realitzar l'autodiagnosi 14

5. Qüestionari 15
5.1. Informació interna de l'empresa 15
5.2. Informació externa de l'empresa 18

6. Avaluació 20
6.1 Components de la matriu 20
6.2. Com interpretar la matriu 21
6.3. Exemples de funcionament de la matriu 22

7. Diagnosi 26
7.1. Recomanacions per millorar la situació de partida de l'empresa 26
7.2. Recomanacions per millorar els recursos interns de l'empresa 27
7.3. Recomanacions per millorar les característiques del producte i/o servei 29
7.4. Recomanacions per millorar la situació de l'empresa en l'entorn 30
7.5. Esteu preparats! Recomanacions per iniciar el procés d'internacionalització 31

8. Reflexions finals 32

9. Annexos 33

Es pot completar el qüestionari i reflexionar sobre els resultats i les accions proposades seguint aquesta edició impresa. Però amb aquest motiu s'ha desenvolupat un arxiu excel que permet contestar al qüestionari d'autodiagnosi en internacionalització en format electrònic.

1. INTRODUCCIÓ AL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ

L'empresa catalana està vivint aquests últims anys una ràpida evolució del seu entorn. El concepte tradicional del mercat en què interacciona una empresa està canviant i, conseqüentment, els esquemes clàssics d'actuació empresarial se'n ressenten i necessiten adaptar-se als nous escenaris i a les noves eines d'actuació.

L'àmbit d'actuació de l'empresa s'està ampliant geogràficament, s'està internacionalitzant. Els principals factors que han provocat i que continuen provocant aquest canvi són:

- **Globalització dels mercats**
  La internacionalització de l'economia o de les transaccions comercials, la desaparició dels conceptes de mercat nacional i mercat internacional i la recerca d'una aproximació a altres cultures, economies i sistemes llunyans, amb la mateixa naturalitat amb què es fa en el propi mercat domèstic.

- **Sistemes de comunicació**
  El vertiginós canvi en el camp de la informació, motivat pel desenvolupament dels nous sistemes de comunicació, permet l'acceleració de la comunicació entre persones i empreses de punts molt distants geogràficament.

- **Noves formes de distribució i venda internacionals**
  La recerca de nous consumidors i nous mercats, la cadena comercial que fa arribar el producte al consumidor es modifica i es globalitza, buscant el millor servei per al client. Com que la política de marques evoluciona i les estratègies de vendes també, sorgeixen noves oportunitats comercials tant per a les petites i mitjanes empreses, com per a les microempreses.

- **Deslocalització de la producció**
  Les empreses d'aquest nou mercat mundial busquen l'optimització de costos mitjançant la cerca de proveïdors o subministradors dels seus productes que ofereixin avantatges competitius i que permetin l'accés de moltes unitats productives al comerç exterior.

- **Disminució de les traves aranzelàries a escala mundial**
  Facilitar el creixement del comerç mundial i, per tant, el creixement de la producció; d'aquesta manera, generar nous llocs de treball i atreure divises.

Tots aquests canvis estan produint l'aparició de noves oportunitats de negoci per a empreses que fins ara només havien operat al seu mercat domèstic o que havien sortit tímidament a l'exterior.

Podem definir, doncs, el concepte d'internacionalització, com una estratègia corporativa de creixement i diversificació geogràfica internacionals, mitjançant un procés evolutiu i dinàmic que afecta gradualment l'estructura organitzativa de l'empresa i les diferents activitats de la cadena de valor, amb un compromís i una implicació creixents dels recursos i capacitats vers l'entorn internacional.

Podem conèixer ara quins són els avantatges i els inconvenients del procés d'internacionalització:

Alguns dels avantatges de la internacionalització en el pla estratègic

Possibilitat de:

- Trobar nous mercats per al seu producte i, conseqüentment, nous consumidors.
- Localitzar nous proveïdors i subministradors de matèries primeres o de components, o bé per a la fabricació del producte objecte de la comercialització.
- Crear nous llocs de treball i especialitzar els existents.
- Analitzar mercats estrangers i adquirir noves experiències per aplicar-les al mercat domèstic.
- Allargar el cicle de vida d'un producte o servei que estigui a l'etapa de maduresa al mercat domèstic, però que pot trobar en altres mercats un reinici del seu cicle.
- Trobar nous socis productius o comercials.
- Diversificar riscs comercials.
- Millorar els marges comercials.
- Incrementar l'agilitat operativa de l'empresa motivada pels processos d'adaptació a altres mercats.

D'altra banda, la internacionalització pot aportar una sèrie de millores en el pla operatiu:

Alguns dels avantatges de la internacionalització en el pla operatiu.

Pel que fa a la producció, la millora de la internacionalització de l'empresa comporta:

- Més capacitat productiva.
- Millor aprofitament de les economies d'escala.
- Flexibilitat en la producció.

En l'àmbit comercial, la millora implica:

- Accés a un mercat més ampli.
- Estabilitat de les vendes (diversificació de mercats).
- Superar barreres proteccionistes (acords preferents entre països, UE, etc.)
- Millora en preus i marges (transport, comunicació, etc.)
- Proximitat al client (noves tecnologies, comunicació, Internet, etc.).

En l'àmbit financer, els avantatges es manifesten en:

- Diversificació de riscs (més clients, més mercats, menys concentració de riscs).
- Accés a noves fórmules de finançament internacional.
- Planificació fiscal internacional.

Quant als recursos humans:

- Especialització dels recursos humans en tots els àmbits.
- Eliminació progressiva de les barreres culturals.
- Experiències transportables al mercat nacional.
- Aprenentatge continu.

Però com en qualsevol procés, no tot són avantatges. La internacionalització pot generar alguns inconvenients, que sempre es poden contrarestar amb una bona planificació i un bon control.

Possibles inconvenients de la internacionalització

- La internacionalització no és una estratègia de beneficis a curt termini.
- Adaptació i modificació dels productes als països de destí.
- Desenvolupament de nou material promocional.
- Augment dels costos de administratius i de personal.
- Augment del risc de demores en els pagaments.
- Gestió financera més específica.
- Creació d'un pla estratègic continu en el temps.

En definitiva, veiem que el procés de globalització de l'economia mundial i la seva evolució ens marquen, en molts casos, un camí de futur per mitjà de la internacionalització, amb molts avantatges clars i alguns inconvenients que tenen solució.

Internacionalització i responsabilitat social

Quan les empreses duen a terme un procés d'internacionalització, han de tenir especialment presents els aspectes de responsabilitat social vinculats a les empreses i entitats proveïdores amb qui tenen o tindran relació.

És a dir, l'empresa s'hauria d'assegurar que la cadena de producció compleix les normes que garanteixen una producció ètica de béns i serveis, les normes bàsiques sobre treball infantil, treball forçat, salut i seguretat, llibertat d'associació, discriminació, pràctiques disciplinàries i jornada laboral. També cal considerar el respecte envers el medi ambient per part de les empreses proveïdores, que han d'afavorir, entre d'altres aspectes, l'estalvi i la reutilització de recursos.

2. OBJECTIUS DEL MANUAL D'AUTODIAGNOSI

S'ha d'entendre que la internacionalització és una via per mantenir i incrementar la competitivitat empresarial i que pot estar a l'abast de les micro i petites empreses. Per aquest motiu, necessitem dotar les empreses i les plantilles de totes les eines i avenços que puguin ajudar-los en el camí cap a la internacionalització.

Aquest manual pretén ser una d'aquestes eines de suport. Vol oferir un diagnòstic, definit en un conjunt de preguntes, amb l'objectiu de conèixer les dades, fluxos, idees, comportaments, habilitats i potencial de l'empresa. Esperem que aporti valor i que ajudi especialment a detectar aquelles empreses potencialment exportadores.

La finalitat del present manual és ajudar les empreses a valorar el seu nivell o grau de preparació davant de la internacionalització, mitjançant la diagnosi dels seus punts principals, així com contribuir al suport i detecció de potencials empreses que vulguin fer front a aquest repte.

3. QUI DE L'EMPRESA HA DE REALITZAR L'AUTODIAGNOSI

El manual d'autodiagnosi s'adreça a empreses que tinguin la inquietud de conèixer, en un primer estadi, si ***estan preparades o no*** per iniciar la seva expansió en el mercat internacional. Empreses de ***qualsevol mida*** i de qualsevol ***sector d'activitat***, malgrat que s'ha ideat un format indicat especialment per a les micro i petites empreses. Està pensat perquè l'emplenin els empresaris, les empresàries o les persones que tenen poder de decisió a l'empresa, sobretot persones amb funcions gerencials.

Si la vostra empresa ha fet alguna operació internacional puntual, la vostra competència està operant al mercat internacional, heu detectat oportunitats de negoci en altres països o us trobeu en altres situacions semblants a les descrites, ***és el moment de portar a terme aquesta diagnosi*** que, sens dubte, pot ajudar-vos a prendre les primeres decisions que poden canviar ***l'evolució i el futur de la vostra empresa*** a mitjà o llarg termini.

4. GUIA PER REALITZAR L'AUTODIAGNOSI

El procés d'autodiagnosi d'aquest manual s'estructura en tres parts diferenciades, la seqüència de les quals és la següent:

- La ***primera part, el qüestionari***, que presenta una sèrie de ***preguntes*** dirigides a analitzar aspectes la situació interna i externa de l'empresa com, per exemple, la situació de partida, els recursos humans, financers i comercials, les característiques dels vostres productes i/o serveis i les relacions amb organismes i altres empreses.
- La ***segona part, l'avaluació***, que conté els càlculs per determinar el ***grau de preparació*** de l'empresa davant de la internacionalització, mitjançant una matriu que posicionarà la vostra empresa en quatre àmbits de possible millora.
- La ***tercera part, la diagnosi***, que, en funció de la situació de l'empresa, facilita tot un seguit de ***suggeriments i recomanacions*** per iniciar, preparar i millorar l'empresa de cara a la seva internacionalització.



El fet que sigui una autodiagnosi implica un exercici de sinceritat, que les vostres respostes estiguin a prop de la realitat i que tinguin un esperit crític per tal de poder-ne treure el màxim profit possible. Cal també invertir un temps de concentració per respondre amb transparència totes les preguntes del qüestionari, que van encaminades a situar-vos en un estadi determinat de preparació que pot influir en gran mesura en la futura aplicació d'estratègies.

5. QÜESTIONARI

Ens centrem en la primera etapa del procés d'autodiagnosi: el qüestionari. Aquest qüestionari té 34 preguntes del tipus *cert* o *fals*, que es poden respondre en un temps de 20 a 40 minuts. Per respondre'l, us recomanem, ***si és possible, que sortiu del lloc de treball habitual*** i, fins i tot, de la rutina diària, per tal d'obtenir una concentració major i un millor resultat.

Podeu utilitzar aquesta versió impresa del manual d'autodiagnosi per reflexionar sobre les preguntes del qüestionari, però només a través de la ***versió electrònica*** obtindreu l'avaluació dels resultats, ja que, a partir de les vostres respostes, es visualitza una matriu o gràfic que representa la vostra situació empresarial davant de la internacionalització.

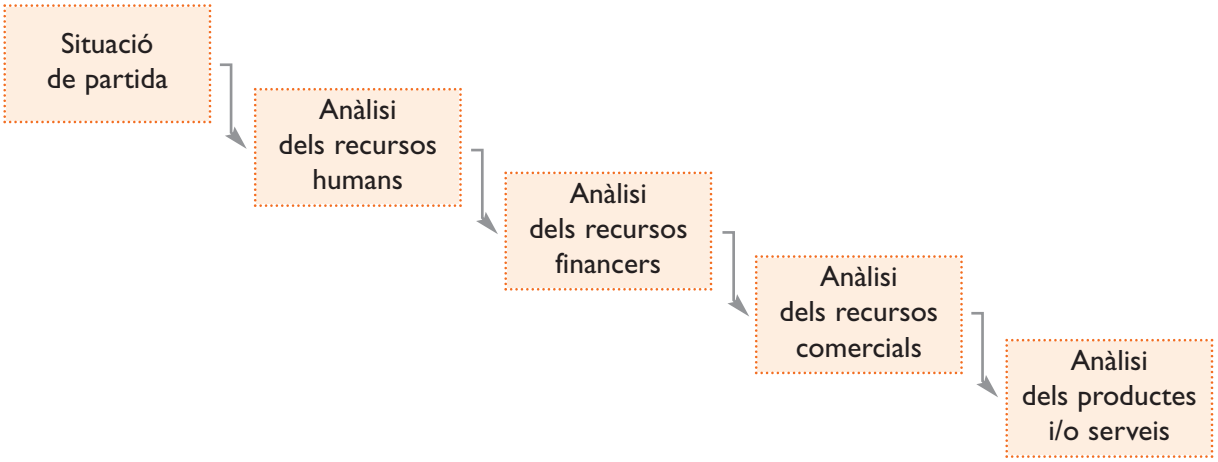
Igualment, a través de la versió impresa, podreu treure profit de les recomanacions incloses a l'apartat de ***diagnosi*** d'aquest manual. De nou, però, serà el gràfic de la versió electrònica el que us indicarà si heu d'aplicar les ***recomanacions*** a la vostra empresa ***en major o menor grau***.

5.1. INFORMACIÓ INTERNA DE L'EMPRESA



Analitzar els recursos interns de l'empresa és un bon exercici de reflexió, que ens permet començar a conèixer el grau de preparació d'aquesta davant del procés d'internacionalització.

A continuació trobareu un seguit de preguntes classificades per aquests recursos on heu de marcar *cert* o *fals*. L'esquema que es presenta a continuació mostra els aspectes interns de l'empresa que s'analitzaran:



a. Situació de partida davant de la internacionalització

En molts dels casos, la decisió que pot conduir a realitzar aquesta diagnosi no és fruit de la casualitat, sinó de la inquietud suscitada per fets que s'hagin pogut esdevenir a la vostra empresa.

Un dels més habituals és el fet que l'empresa hagi rebut una comanda de l'exterior. Això pot donar peu a preguntar-vos, per què una empresa exterior està interessada en els vostres productes o serveis i quin profit en podeu treure.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Tenim definida una estratègia d'internacionalització a seguir els propers anys.		
Hem realitzat alguna operació directa o indirecta de venda a l'exterior.		
Tenim la capacitat de producció ociosa o sobrant, i podem atendre comandes dels mercats exteriors sense desatendre el mercat nacional.		
Tenim capacitat de reacció davant d'un possible augment de la producció, lligat a un augment sobtat de les vendes.		
L'equip directiu de l'empresa s'implicaria al màxim en el procés d'internacionalització.		
Disposem d'un departament de recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I), i/o destinem un percentatge de la nostra facturació a invertir en innovació.		

b. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa

Moltes teories expliquen que l'actiu principal de l'empresa són les persones. A l'inici i durant el procés d'internacionalització, disposar de personal qualificat i especialitzat adquireix una gran importància que, en molts dels casos, pot determinar-ne el grau d'èxit.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les persones acolliran el fet de la internacionalització com un repte i no com un problema que hagi de generar més feina.		
Tenim un equip directiu en disposició de dedicar temps al procés d'internacionalització i amb un convenciment definitiu de la seva aplicació.		
Disposem de personal amb coneixements d'idiomes estrangers.		
Disposem de personal amb coneixements dels procediments i tràmits del comerç internacional.		

c. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa

Els projectes que es porten a terme en una empresa requereixen sovint una planificació financera quant a inversió, flux de caixa, endeutament, etc. Per emprendre el procés d'internacionalització, cal disposar d'una base sòlida en tots aquests aspectes.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les finances estan sanejades: l'activitat econòmica de l'empresa té fluxos continus, disposa de flux de caixa, està al corrent de seus pagaments, etc.		
Podem portar a terme, si fossin necessàries, noves inversions a curt termini amb recursos propis i aliens.		
Tenim la capacitat de finançar-nos externament (pòlisses de crèdit i préstecs).		
Portem un control rigorós de l'administració financera i de la gestió de costos.		

d. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa

Aspectes com la complexitat del procés de venda del producte i/o servei, l'especialització de la força de vendes o el canal de distribució són variables que cal analitzar i que poden, clarament, variar o modificar els recursos comercials de l'empresa.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Hem desenvolupat estudis de mercat del nostre producte en un altre país.		
El nostre producte i/o servei disposa d'un avantatge competitiu clar davant dels productes de la competència internacional.		
La venda del nostre producte i/o servei NO requereix professionals altament qualificats		
Visitem algunes de les fires internacionals més importants del nostre sector.		
Hem tingut presència, amb exposició dels nostres productes i/o serveis, a les fires més importants del nostre sector.		
Treballem amb intermediaris (distribuïdors, agents, majoristes, etc.) per vendre el nostre producte o servei.		
Disposem d'una pàgina web en diversos idiomes, on promocionem els nostres productes a Internet.		

e. Característiques dels productes i/o serveis

La determinació que un producte i/o servei sigui classificat com a *exportable* neix després d'analitzar-lo en profunditat i de veure les possibilitats que té d'adaptar-se als mercats destí que, en molts casos, arriben a influir en gran mesura en la definició de l'estratègia d'exportació.

A la meva empresa:	CERT	FALS
El nostre producte o servei és estacional.		
Disposem d'una marca reconeguda al mercat domèstic.		
Tenim la capacitat de poder adaptar el producte a diferents mercats.		
Els nostres productes disposen d'homologacions i certificacions.		
Disposem d'un producte amb un alt grau de novetat al nostre mercat.		
Els nostres productes NO requereixen un transport especial o voluminós.		
Els nostres productes NO requereixen un servei postvenda amb ubicació local propera al client.		

5.2. INFORMACIÓ EXTERNA DE L'EMPRESA



Una vegada disposem dels recursos interns de l'empresa, cal estudiar-ne també implicació amb l'entorn i veure, especialment, el paper que juga en relació amb els diferents actors, com poden ser organismes, competidors, intermediaris, etc.

De la mateixa manera que en l'anàlisi interna, trobareu un seguit de preguntes classificades on heu de marcar cert o fals. Recordeu que, quan més reals siguin les respostes, millor serà el resultat d'aquesta diagnosi.

f. Anàlisi de l'entorn

Conèixer l'entorn ens permet disposar d'informació competitiva i rellevant a fi d'establir una millor estratègia a l'inici i durant el procés d'internacionalització. Disposar de fonts d'informació fiables i actualitzades dels mercats exteriors, mantenir un bon i estret contacte amb organismes i institucions de suport a la internacionalització, així com tenir la possibilitat de col·laborar amb altres empreses són aspectes importants per a una empresa que vulgui internacionalitzar-se.

A la meva empresa:	CERT	FALS
Les empreses del meu sector ja operen en diferents mercats internacionals.		
Al mercat domèstic (natural) la competència cada vegada és més gran i observem una disminució de les vendes.		

Col•laborem assíduament amb altres empreses en el desenvolupament de projectes conjunts.		
Fabriquem productes que s'incorporen en els processos de producció d'altres empreses i actuem com a empresa subcontractista.		
Consultem diverses fonts, que ens permeten tenir al dia la informació sobre els mercats internacionals.		
Coneixem els diferents programes dels organismes estatals i locals de suport a l'exportació com l'ICEX, el COPCA o les Cambres de Comerç.		

6. AVALUACIÓ

Ens situem a la segona etapa del procés d'autodiagnosi: ***l'avaluació***. A partir de la informació interna i externa recopilada al qüestionari, en aquesta fase concretarem els resultats i determinarem el grau de preparació per a la internacionalització de l'empresa.

La puntuació final del qüestionari es calcula internament, a través d'una operació matemàtica: multiplicant el número que resulta de sumar determinades respostes per l'anomenat *grau de correcció*, que permet traduir el primer valor a una escala de l'1 al 10.

Aquests càlculs esdevindran una ***matriu gràfica*** que representarà la situació real de l'empresa. A continuació s'explica com interpretar aquesta matriu. És per això que, com comentàvem, és necessari respondre el qüestionari en la seva versió electrònica per tal d'obtenir-ne l'avaluació dels resultats.

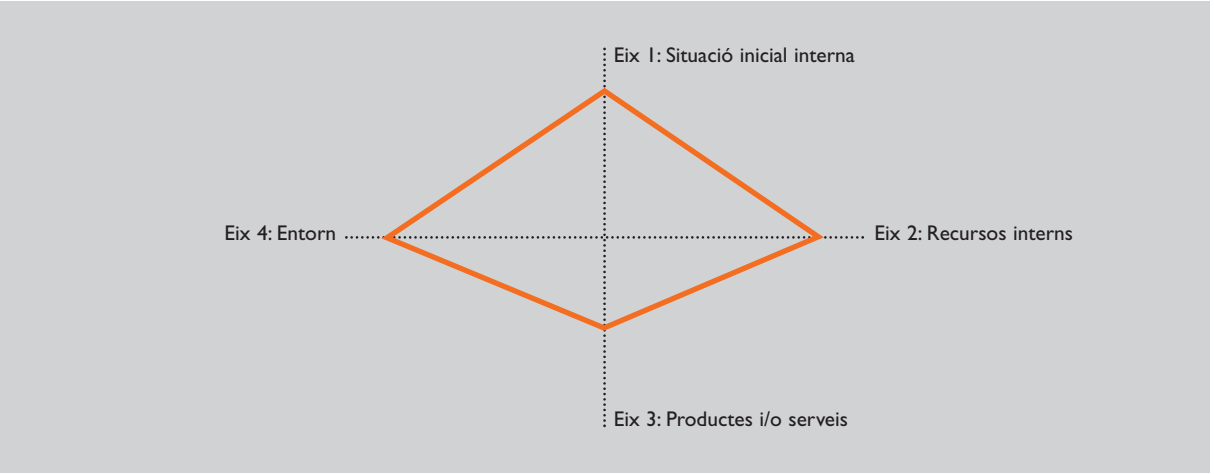
6.1. COMPONENTS DE LA MATRIU



El cos de la matriu són els ***4 eixos clau*** que una empresa ha de tenir en compte si vol iniciar o expandir el seu procés d'internacionalització:

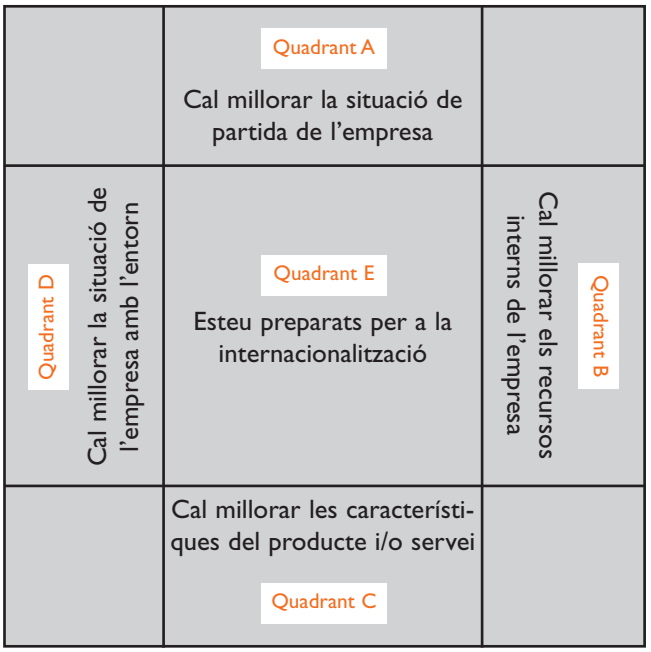
- L'eix 1, refereix a la ***situació inicial de l'empresa*** i a les seves característiques internes per fer front a la internacionalització.
- L'eix 2, als ***recursos interns de l'empresa***, com el seu capital humà, els recursos d'inversió i financers, així com la base dels procediments comercials i de màrqueting.
- L'eix 3, marca el ***grau de preparació dels vostres productes i/o serveis***, tant en l'àmbit tècnic com conceptual.
- L'eix 4, marca la ***situació de l'empresa envers l'entorn*** i la relació amb d'altres empreses i/o organismes.

La relació entre els eixos i els quadrants queda establerta per ***un gràfic en forma de diamant***, i el punt de connexió entre ambdós per quatre vèrtexs. Aquest gràfic representa la situació de l'empresa i marca els àmbits d'actuació en el futur per tal d'iniciar, preparar o millorar el procés d'internacionalització.



Aquests 4 eixos estan emmarcats en quatre ***quadrants***. Els quadrants indiquen els àmbits en els quals l'empresa ha d'introduir millores:

- Quadrant ***A***: cal millorar la situació de partida de l'empresa.
- Quadrant ***B***: cal millorar els recursos interns de l'empresa.
- Quadrant ***C***: cal millorar les característiques dels productes i/o serveis.
- Quadrant ***D***: cal millorar la situació de l'empresa en l'entorn.
- Quadrant ***E***: Esteu preparats per l'inici o expansió del procés d'internacionalització.



6.2. COM INTERPRETAR LA MATRIU



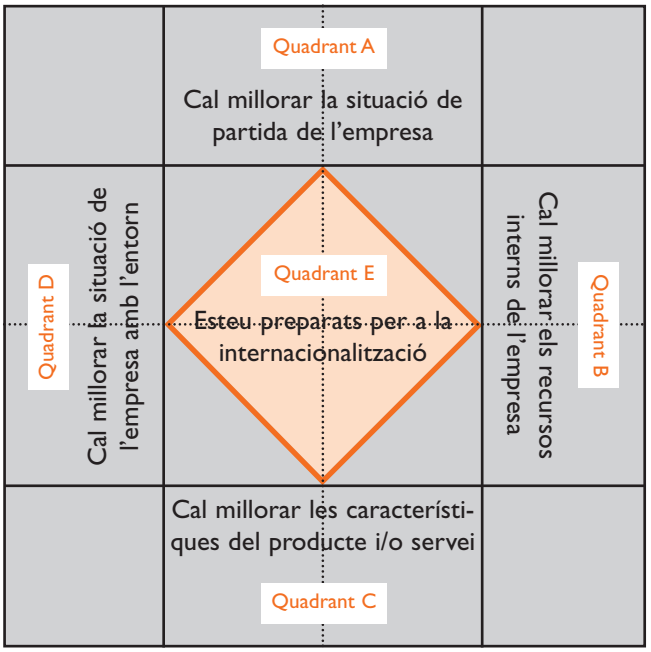
El gràfic en forma de diamant és l'element clau per analitzar les possibilitats reals que té l'empresa de sortir a l'exterior. Aquest gràfic afecta els diferents quadrants en major o menor grau. La distància entre el vèrtex de cada eix i l'origen de la matriu marca l'abast de les millores a fer.

És a dir, com més separat estigui el vèrtex d'un determinat eix de l'origen, més necessari serà que l'empresa tingui en compte les recomanacions i suggeriments del quadrant corresponent. En canvi, com més a prop estigui de l'origen, més preparada estarà l'empresa per iniciar o expandir el seu procés d'internacionalització.

En definitiva, l'empresa ha de reforçar, en major o menor grau, aquells àmbits representats per quadrants que es vegin afectats en el gràfic de diamant. A continuació us mostrem alguns exemples de resultats de matrius que poden contribuir a entendre les diferents opcions.
Una vegada hem identificat la nostra situació empresarial i els àmbits a millorar, passem a la tercera i última part: la diagnosi. En aquesta etapa, s'indiquen tot un seguit de recomanacions per aconseguir la millora efectiva de l'empresa i l'inici del procés d'internacionalització.

6.3. EXEMPLES DE FUNCIONAMENT DE LA MATRIU

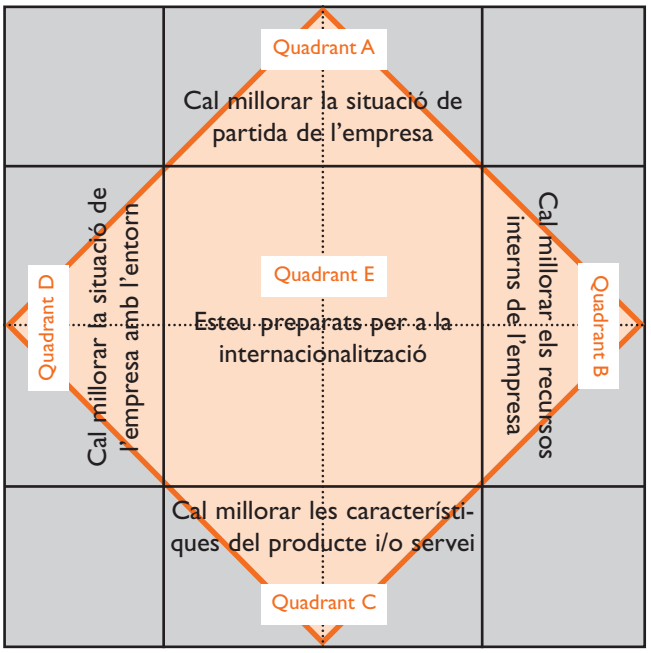
- Situació molt favorable: esteu preparats per iniciar el procés d'internacionalització



El gràfic resultant només afecta al ***quadrant E***. Això vol dir que ***l'empresa està preparada*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions per encarar el procés d'internacionalització (apartat 7.5).

- Situació poc favorable: l'empresa no està preparada per iniciar el procés d'internacionalització

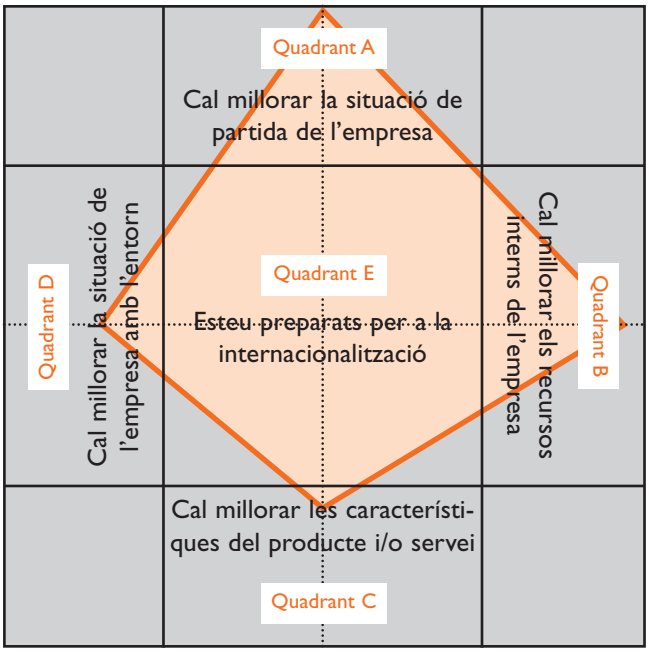


El gràfic resultant afecta els ***quadrants A, B, C i D***. Això vol dir que ***l'empresa NO està preparada*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar: la situació de partida de l'empresa (apartat 7.1), els recursos interns de l'empresa (apartat 7.2), les característiques del producte i/o servei (apartat 7.3) i la situació de l'empresa en l'entorn (apartat 7.4).

El vèrtex de cada eix està molt separat de l'origen, per tant, l'empresa necessita ***millores en profunditat***.

- Situació intermèdia: l'empresa no està preparada per iniciar el procés d'internacionalització



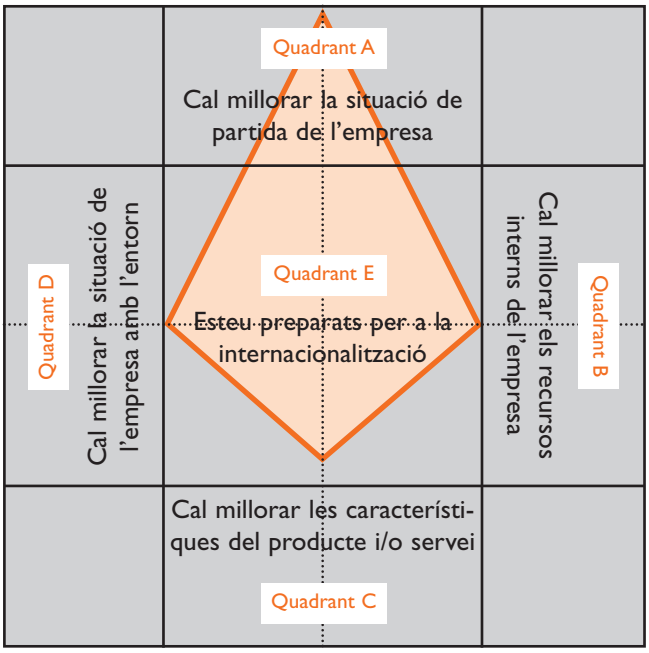
El gràfic resultant afecta els ***quadrants A, B, C i D, en diferents proporcions***. Això vol dir que l'empresa ***NO està preparada*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar: la situació de partida de l'empresa (apartat 7.1), els recursos interns de l'empresa (apartat 7.2), les característiques del producte i/o servei (apartat 7.3) i la situació de l'empresa en l'entorn (apartat 7.4).

Els vèrtexs dels eixos que fan referència a la situació de partida i els recursos interns estan molt separats de l'origen. Per tant, l'empresa necessita ***millores en profunditat*** en relació amb aquests àmbits.

Els vèrtexs dels eixos que fan referència a les característiques del producte i/o servei i a la situació de l'empresa en l'entorn estan més a prop de l'origen. Per tant, l'empresa necessita ***millores de menor importància*** pel que fa a aquests àmbits.

- Situació intermèdia: cal millorar la situació de partida de l'empresa per iniciar el procés d'internacionalització

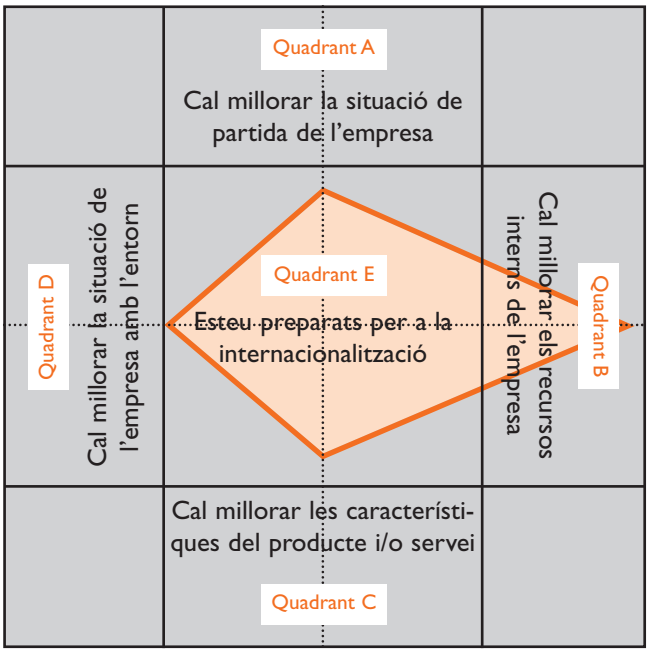


El gràfic resultant afecta el ***quadrant A i E***. Això vol dir que l'empresa ***ha de reforçar la seva situació de partida*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar: la situació de partida de l'empresa (apartat 7.1). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen i, per tant, l'empresa necessita millores ***en profunditat*** en aquest àmbit.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

- Situació intermèdia: cal millorar els recursos interns per iniciar el procés d'internacionalització

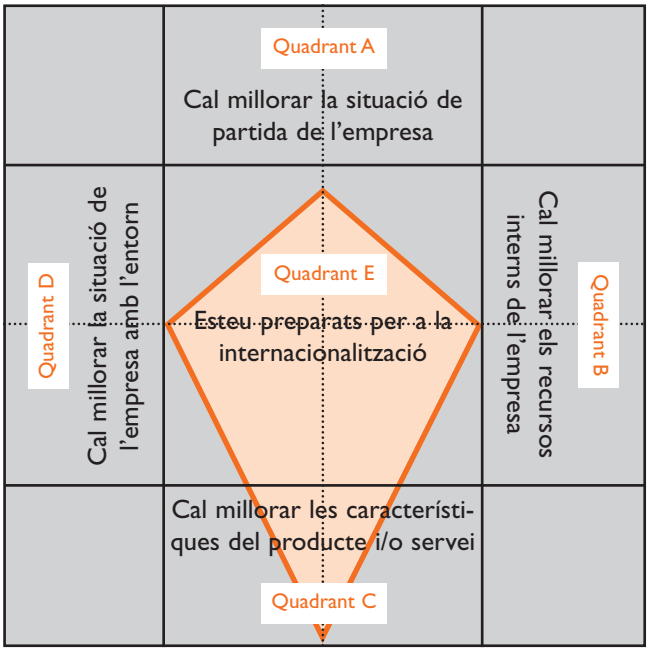


El gràfic resultant afecta els ***quadrants B i E***. Allò vol dir que l'empresa ***ha de reforçar els recursos interns*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar els recursos humans, financers i comercials de l'empresa (apartat 7.2). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen. Per tant, l'empresa necessita millores ***en profunditat*** en aquest àmbit.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

- Situació intermèdia: cal millorar les característiques del producte i/o servei per iniciar el procés d'internacionalització

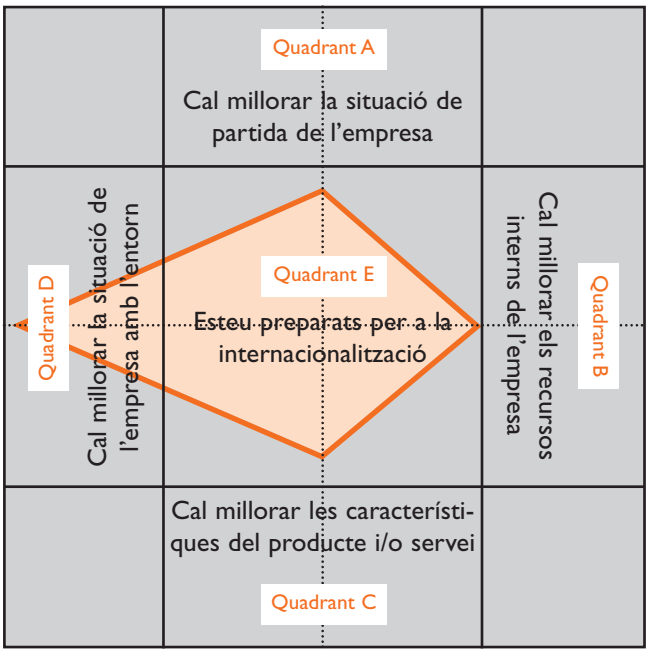


El gràfic resultant afecta els ***quadrants C i E***. Això vol dir que l'empresa ***ha de reforçar les característiques del seu producte/servei*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar les característiques del producte i/o servei de l'empresa (apartat 7.3). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen i, per tant, l'empresa necessita millores en profunditat.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

- *Situació intermèdia: cal millorar la situació de l'empresa en l'entorn per iniciar el procés d'internacionalització*



El gràfic resultant afecta els ***quadrants D i E***. Això vol dir que l'empresa ***ha de reforçar la seva situació en l'entorn*** per iniciar el procés d'internacionalització.

A la diagnosi trobareu recomanacions per millorar les característiques del producte i/o servei de l'empresa (apartat 7.4). El vèrtex de l'eix corresponent està molt separat de l'origen i, per tant, l'empresa necessita millores en profunditat.

Efectuades aquestes millores, podreu plantejar-vos la internacionalització. A l'últim apartat de la diagnosi trobareu recomanacions a l'efecte (apartat 7.5).

7. DIAGNOSI

Hem arribat a l'última etapa del procés d'autodiagnosi: la diagnosi. Hi trobareu recomanacions relacionades amb els diferents àmbits analitzats: la situació inicial de l'empresa, els recursos interns, les característiques del producte i/o servei i la situació de l'empresa en l'entorn.

7.1. RECOMANACIONS PER MILLORAR LA SITUACIÓ DE PARTIDA DE L'EMPRESA (QUADRANT A)



Una de les metodologies més utilitzades per valorar la situació d'una empresa és analitzar en profunditat els seus punts forts i febles, així com els recursos necessaris per poder introduir-se als mercats internacionals.

És indiscutible el fet que la internacionalització marca un punt estratègic per a les empreses. Però aquesta sortida a l'exterior implica que les empreses hagin de competir en un món més globalitzat i que, per tant, hagin de ser encara més competitives.

Per aquesta raó, cal que valoreu els següents punts clau:

- La decisió d'internacionalitzar-se implica disposar d'una motivació clara i una voluntat ferma per fer-ho. La decisió, que en mols casos modifica la pròpia cultura de l'empresa, n'ha d'involucrar al màxim l'equip directiu.
- Aquestes motivacions han de ser fruit d'una reflexió estratègica i no l'única opció de supervivència per a l'empresa.
- Heu de transformar aquesta reflexió estratègica a un pla que marqui les accions futures de l'empresa en un conjunt.

Una de les tècniques més profitoses per identificar aquests factors és l'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) que es fonamenta en la identificació, d'una banda, de les debilitats i les fortaleses que posseeix la pròpia empresa i, de l'altra, de les amenaces i les oportunitats que pot plantejar l'entorn.

Aquesta anàlisi té com a principal objectiu ajudar en la tria de les estratègies i les actuacions més adequades per assolir la missió.

A continuació us mostrem un exemple genèric d'una matriu DAFO a l'empresa internacional:

Exemple de matriu DAFO a l'empresa internacional

	DEBILITATS	AMENACES
L'EMPRESA / L'ENTORN	- Elevada centralització de l'empresa en la figura del gerent. - Falta de personal amb coneixements d'idiomes i de gestió del comerç. - Producció tradicional poc tecnificada. - Falta d'experiència exportadora.	- Entrada de nous competidors internacionals. - Alta tecnificació del competidor. - Productors locals agressius. - Fluctuació dels preus de les matèries primeres. - Possibles productes substitutius.
L'EMPRESA / L'ENTORN	- Cartera de clients creixent. - Marca reconeguda al mercat domèstic. - Estabilitat de la plantilla. - Disposició de recursos financers. - Líder del mercat nacional. - Producte adaptable als mercats de destí. - Producte amb homologacions i certificacions.	- Mercat amb un índex baix de competidors. - Demanda creixent per temporada o moda. - Diversificació de la producció i economies d'escala. - Mitigar l'efecte de l'estacionalitat del producte i prolongar-ne el cicle de vida.
	FORTALESES	OPORTUNITATS

7.2. RECOMANACIONS PER MILLORAR ELS RECURSOS INTERNS DE L'EMPRESA (QUADRANT B)



D'acord amb les respostes, la vostra empresa ha de millorar els seus recursos interns per poder iniciar el procés d'internacionalització. A continuació us oferim un conjunt de recomanacions centrades en:

a. Recursos humans
b. Recursos financers
c. Recursos comercials

a. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa

Com a qualsevol altre projecte que s'inicia dins d'una empresa, l'equip de persones que se n'encarreguen és un dels pilars principals, si no és el més important. En primer lloc, el convenciment que la internacionalització ha de ser un projecte prioritari i real a l'empresa, ha de néixer de l'equip directiu, sense excepcions.

Una vegada el convenciment és total, cal infondre a la resta del personal que és un repte empresarial

i personal i que repercutirà positivament no ja només en l'empresa, sinó també en ells mateixos, ja que l'aparició de noves situacions, nous mercats i, en definitiva, noves experiències, origina una gran diversitat professional.

Heu d'intentar que aquestes "noves experiències" no es vegin com un problema que els ha de generar encara més feina, sinó com un repte que ha de beneficiar a tothom en un futur. Fomentar aquesta cultura del canvi sempre és bo en les empreses que volen iniciar aquest procés.

Disposar de personal que domini idiomes estrangers, en especial l'anglès, i que conegui o tingui experiència en l'operativa del comerç internacional serà un fet que marcarà l'èxit internacional.

b. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa.

La internacionalització requereix inversió. Disposar d'una empresa sanejada i que pugui portar a terme inversions sostingudes és, segurament, un altre punt bàsic per iniciar l'activitat.

D'altra banda, aquesta sortida a l'exterior d'una empresa influeix en la seva operativa i capacitat financeres, sobretot davant de la necessitat de finançament pel desfasament que es produeix entre el moment de rebre la comanda i el cobrament de la mercaderia.

Aquest desfasament es pot superar de diverses maneres, tot i que les més comunes són els préstecs o les pòlisses de crèdit. Però la internacionalització obre les portes a noves formes de finançament més especialitzades que s'aplicaran en funció de la situació i risc de cada moment: anticipació de documents, crèdit documentari, facturatge, forfetatge, etc. Haurem de tenir cura que el departament financer conegui aquestes noves eines de finançament específiques per a les exportacions.

A continuació us oferim una taula amb les fórmules de finançament internacional més comunes a curt termini.

	DEFINICIÓ
Pòlissa de crèdit	L'entitat financera ens ofereix fons fins a un límit determinat, a retornar en un termini fixat, pagant els interessos de la part utilitzada.
Facturatge	L'empresa pot cedir els rebuts a cobrar de clients (factures, lletres, etc.) a una companyia que en gestionarà el cobrament, o bé pot avançar una part dels rebuts cedits.
Confirmació	L'entitat financera gestiona els pagaments de l'empresa i ofereix als nostres proveïdors la possibilitat de cobrar les factures abans del seu venciment.
Forfetatge	Instrument pel qual el creditor ven un crèdit garantit a una entitat financera per un preu inferior al nominal, cobra l'import de la venda i queda alliberat del risc d'impagament.
Crèdit documentari	És un document emès per un banc del país del comprador, que garanteix al banc del venedor, que si aquest últim compleix amb les condicions del contracte, té garantia de pagament de l'operació.

c. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa.

L'inici del procés d'internacionalització demana que l'empresa estigui cercant contínuament nous mercats. La selecció i posterior investigació de mercats és una de les eines amb què l'empresa haurà d'acostumar-se a treballar, ja que pot aportar molts avantatges com, per exemple:

- Disposar d'informació fiable per a la selecció de mercats destí.
- Disposar d'informació per poder adaptar els productes i/o serveis a les característiques del potencial client d'altres països.
- Conèixer en detall l'accessibilitat de la penetració dels productes i/o serveis (homologacions, certificacions, traves aranzelàries, taxes, etc.), així com poder planificar amb antelació els possibles problemes que puguin sorgir.
- Disposar d'informació competitiva sobre preus i mercats dels agents que actuen al nostre sector en els països destí.
- Poder establir un pla estratègic d'exportació amb més garanties d'èxit.

Segons les característiques del producte i del canal de distribució en altres països, serà necessari treballar amb intermediaris: agents comercials, distribuïdors, importadors, etc. En alguns casos, aquests intermediaris han de tenir una formació específica al voltant del nostre producte i/o servei, no tan sols per la venda, sinó també per poder oferir un servei postvenda.

La visita a les fires més importants del nostre sector pot ajudar en gran mesura a entendre, investigar i analitzar aspectes que contribuiran al nostre procés d'internacionalització, a saber: tendències del sector, nombre i qualitat dels competidors, informació del potencial client, etc.

D'altra banda, el fet de conèixer la planificació i l'operativa i de tenir presència amb exposició dels productes propis a les fires locals o nacionals, confereix un saber fer important envers la futura assistència a fires internacionals.

Heu de tenir en compte els nous canals de promoció internacional, com l'ús de la web d'empresa, que permet tenir presència immediata en altres mercats i aconseguir nous contactes a l'exterior a un cost relativament baix.

7.3. RECOMANACIONS PER MILLORAR LES CARACTERÍSTIQUES DEL PRODUCTE I/O SERVEI (QUADRANT C)



L'orientació dels productes i serveis cap a la internacionalització ha de complir una sèrie de característiques.

El producte i/o servei ha de tenir la capacitat de poder modificar-se i adaptar-se als diferents mercats. En aquest sentit, us recomanem que desenvolupeu estudis de mercat des d'una doble perspectiva: a partir de les característiques tècniques del producte i tenint en compte les característiques del vostre potencial client als mercats exteriors.

Disposar d'una bona imatge de marca és un punt a favor per a la internacionalització. L'experiència diu que les empreses amb una marca coneguda al seu mercat domèstic o natural, acostumen a assolir millor el procés d'entrada als mercats exteriors.

Si el vostre producte és estacional, la internacionalització pot jugar un paper important per mitigar aquesta característica. Aquest fet, juntament amb la possibilitat d'allargar el cicle de vida d'un producte, pot millorar substancialment les economies d'escala.

La comercialització dels productes a altres països pot dependre del fet que aquest disposi d'homologacions i/o certificacions de qualitat, un dels altre factors clau per fer exportable un producte.

Que el vostre producte no requereixi un transport especial (com el de mercaderies perilloses o d'aliments peribles), i el servei postvenda no demani actuar físicament al mercat local internacional d'una manera continuada també pot contribuir a un inici més senzill de la internacionalització.

Disposar d'una capacitat de producció ociosa o sobrant us pot permetre assolir noves comandes de clients internacionals. Aquest fet no ha de comportar necessàriament desatendre el mercat nacional.

Heu d'intentar identificar els avantatges competitius dels productes de l'empresa, comparant-los amb els productes competidors d'altres països, així com fomentar la capacitat dels productes i dels seus processos per tal d'esdevenir més competitius en els mercats internacionals.

7.4. RECOMANACIONS PER MILLORAR LA SITUACIÓ DE L'EMPRESA EN L'ENTORN (QUADRANT D)



Conèixer el nou entorn al qual s'enfronta l'empresa pot establir una sèrie d'avantatges competitius que es reflectirà tant en el pla, com en el correcte funcionament del procés d'internacionalització.

Analitzar i fer un seguiment dels nostres competidors locals ens pot donar informació dels països que són destí de les seves exportacions, i pot ser també un punt de partida per al procés de selecció de mercats exteriors.

Conèixer fonts que ens aportin informacions de potencials mercats exteriors us pot permetre prendre decisions empresarials més encertades. L'ús d'Internet és un dels mitjans més efectius per accedir a les fonts, sense perdre de vista els criteris de fiabilitat i actualització de la informació.

Un altre punt estratègic és, per a cert tipus d'empreses, la subcontractació industrial. La internacionalització permet accedir a més empreses subcontractistes que necessitin la vostra empresa perquè s'encarregui de portar a terme una part del seu procés productiu.

La cooperació empresarial, és a dir, establir sinergies i/o acords amb altres empreses, pot funcionar com a arma estratègica per assolir nous mercats. Podeu ampliar informació amb la guia de cooperació empresarial editada en el marc del programa INDRA.

Conèixer i contactar amb els organismes de suport a la internacionalització és un camí per aconseguir programes d'ajuts i incentius per a la vostra empresa, així com altres recursos formatius i informatius

de comerç internacional. A continuació us oferim les dades de contacte dels principals organismes catalans i estatals de suport a l'exportació:

- Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA): www.copca.com
- Cambra de Comerç de Barcelona: www.cambrabcn.es
- Consell Superior de Cambres de Comerç: www.plancameral.org
- Institut de Comerç Exterior d'Espanya (ICEX): www.icex.es

7.5. ESTEU PREPARATS! RECOMANACIONS PER INICIAR EL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ



D'acord amb les respostes, la vostra empresa ja té una base suficient per iniciar el procés d'internacionalització. Tot i així, a continuació us oferim un conjunt de recomanacions per quan hagueu d'iniciar o impulsar el vostre procés d'internacionalització.

Cap empresa no hauria de tractar d'introduir-se en el mercat internacional fins que no estigui preparada: l'experiència és la clau en aquest tipus de negoci; si les empreses aconsegueixen bones estratègies i accions en el seu país, han fet un bon camí per assolir l'èxit internacional.

Heu de tenir molt clares les raons que us impulsen a exportar i fixar-vos des d'un primer moment els objectius: per això heu de planificar amb molta cura la missió, la visió i els objectius que realment voleu aconseguir a mitjà o llarg termini.

És indispensable planificar i desenvolupar estratègies: la planificació sistemàtica és fonamental per sostenir el projecte d'internacionalització, ja que limita la incertesa i el risc mitjançant la fixació d'objectius, les anàlisis d'estratègies alternatives, la formulació de plans d'acció i el control dels resultats.

Heu de ser conscients que el desenvolupament del mercat d'internacionalització constitueix una inversió a llarg termini: perquè el projecte d'internacionalització tingui èxit s'ha de tenir perseverança en tot procés.

Heu de buscar estratègies que potenciïn el valor afegit dels productes i/o serveis: una vegada introduïts al mercat, és necessari crear una estratègia de diferenciació. Això es pot assolir amb els preus, les marques comercials, un embalatge sòlid, un destacat servei al client, etc.

Heu de triar amb cura els nous mercats: s'han d'estudiar els mercats que ofereixin majors avantatges competitius.

Fer-vos un espai en el mercat, pot ser una bona opció: amb un simple estudi o anàlisi dels grups de clients potencials, es pot trobar un nínxol específic dins d'un mercat d'escala massiva.

Heu de conèixer els venedors més importants del mercat objectiu: un importador, un intermediari decisiu, un corredor, una empresa mercantil, un distribuïdor o un agent de la companyia que canalitzi els productes d'internacionalització cap als punts de distribució idònia.

La responsabilitat de l'esforç d'internacionalització ha d'encomanar-se a un membre clau del personal: una consagració incondicional a aquesta tasca pot allisar, en gran mesura, el camí més correcte.

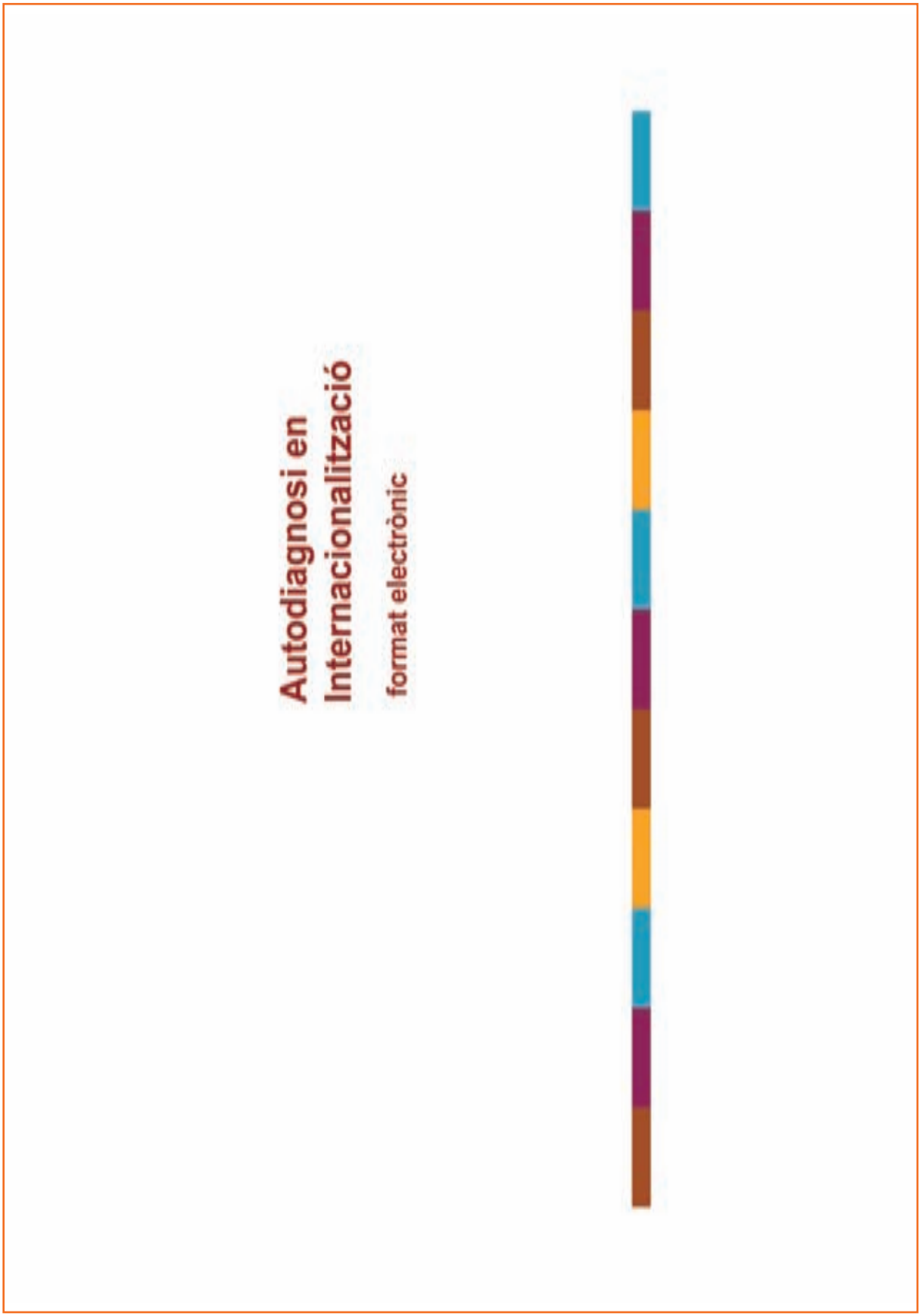
Heu de ser creatius: la internacionalització no és una tasca fàcil, moltes vegades ha de dur-se a terme en condicions molt restrictives.

8. REFLEXIONS FINALS

El propi fet de portar a terme l'autodiagnosi, tingui o no el resultat esperat, marca un punt de partida d'una reflexió estratègica. Han quedat demostrades les avantatges que comporta per a l'empresa la internacionalització; com la diversificació, la competitivitat, la diversitat,...una empresa internacionalitzada és, sens dubte, una empresa de futur.

Us recomanem que si actualment no compliu els requisits, intenteu seguir les recomanacions d'aquesta autodiagnosi, i tornar-la a fer posteriorment. Quan ja estigueu preparats per iniciar el procés d'internacionalització, és el moment adient per posar-se en contacte amb el tècnic o tècnica en l'àmbit de la consolidació d'empreses del vostre ens local els quals, si cal, us direccionaran als diferents organismes de recolzament a l'exportació, perquè puguin assessorar-vos i ajudar-vos en aquesta aposta de futur.

Us animem, doncs, a profunditzar en els punts clau de la vostra empresa davant la internacionalització, que sens dubte requerirà esforços, com qualsevol nou projecte, però que de ben segur, en un mig termini, pot esdevenir moltes avantatges per a la vostra empresa així com ajudar-la a fer créixer.


Autodiagnosi en
Internacionalització
format electrònic

QÜESTIONARI

El qüestionari d'autodiagnosi conté 34 preguntes. Per respondre-les, heu de marcar amb una X la casella corresponent, segons sigui cert o fals.

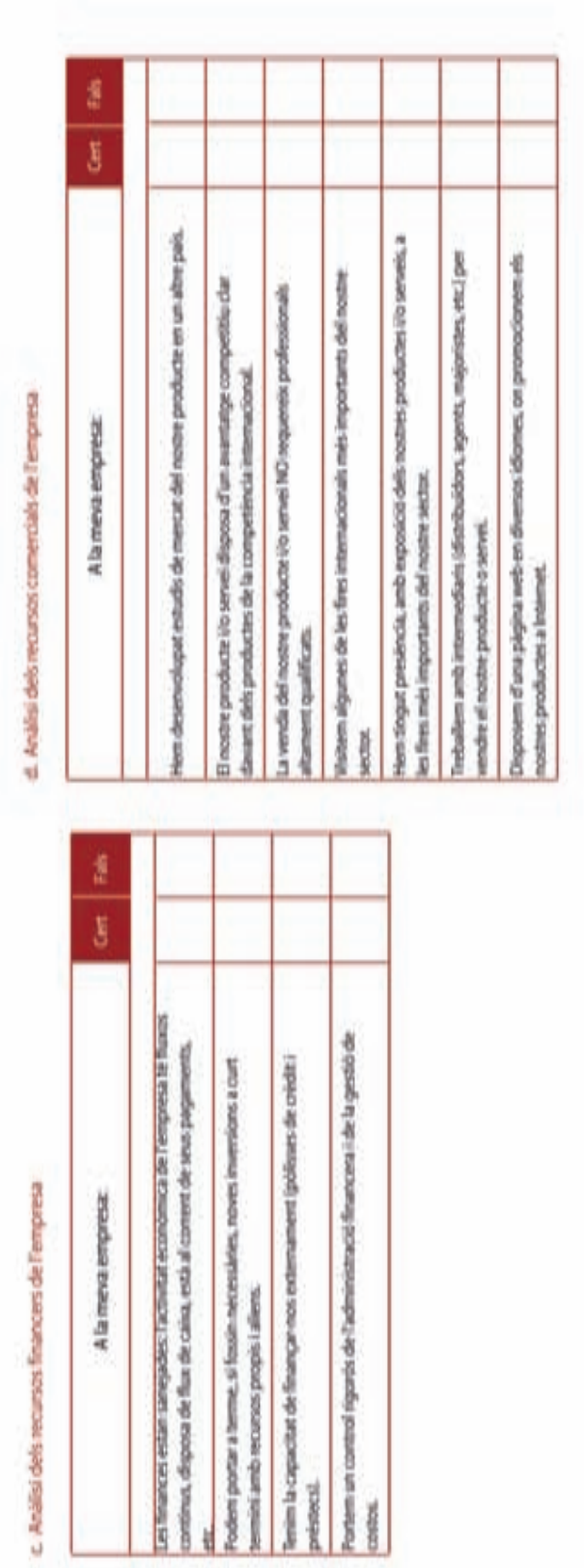
1. INFORMACIÓ INTERNA DE L'EMPRESA

a. Situació de partida davant de la internacionalització

A la meva empresa:	Cert	Fals
Tenim definida una estratègia d'internacionalització a seguir els propers anys.		
Hem realitzat alguna operació directa o indirecta de venda a l'exterior.		
Tenim la capacitat de producció ociosa o sobrant, i podem atendre comandes dels mercats exteriors sense desatendre el mercat nacional.		
Tenim capacitat de reacció davant d'un possible augment de la producció, lligat a un augment sobtat de les vendes.		
L'equip directiu de l'empresa s'implicaria al màxim en el procés d'internacionalització.		
Disposem d'un departament de recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I), i/o destinem un percentatge de la nostra facturació a invertir en innovació.		

b. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa

A la meva empresa:	Cert	Fals
Les persones acollirien el fet de la internacionalització com un repte i no com un problema que hagi de generar més feina.		
Tenim un equip directiu en disposició de dedicar temps al procés d'internacionalització i amb un convenciment definitiu de la seva aplicació.		
Disposem de personal amb coneixements d'idiomes estrangers.		
Disposem de personal amb coneixements dels procediments i tràmits del comerç internacional.		



d. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa

A la meva empresa:	Cert	Fals
Hem desenvolupat estudis de mercat del nostre producte en un altre país.		
El nostre producte i/o servei disposa d'un avantatge competitiu clar davant dels productes de la competència internacional.		
La venda del nostre producte i/o servei NO requereix professionals altament qualificats.		
Visitem algunes de les fires internacionals més importants del nostre sector.		
Hem fet/gut presència, amb exposició dels nostres productes i/o serveis, a les fires més importants del nostre sector.		
Treballem amb intermediaris (distribuïdors, agents, majoristes, etc.) per vendre el nostre producte o servei.		
Disposem d'una pàgina web en diversos idiomes, on promocionem els nostres productes a Internet.		

c. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa

A la meva empresa:	Cert	Fals
Les finances estan integrades i actualitzades dins de l'empresa (els fluxos continus, disposa de fluxs de caixa, està al corrent de seus pagaments, etc.		
Podem portar a terme, si fossin necessàries, noves inversions a curt termini amb recursos propis i aliens.		
Tenim la capacitat de finançar-nos externament (pòlisses de crèdit i préstecs).		
Portem un control rigorós de l'administració financera i de la gestió de costos.		

e. Característiques dels productes i/o serveis

A la meva empresa:	Cert	Fals
El nostre producte o servei és estacional.		
Disposem d'una marca reconeguda al mercat domèstic.		
Tenim la capacitat de poder adaptar el producte a diferents mercats.		
Els nostres productes disposen d'homologacions i certificacions.		
Disposem d'un producte amb un alt grau de novetat al nostre mercat.		
Els nostres productes NO requereixen un transport especial o voluminós.		
Els nostres productes NO requereixen un servei postvenda amb ubicació local propera al client.		

2. INFORMACIÓ EXTERNA

f. Anàlisi de l'entorn

A la meva empresa:	Cert	Fals
Les empreses del meu sector ja operen en diferents mercats internacionals.		
Al mercat domèstic (natural) la competència cada vegada és més gran i observem una disminució de les vendes.		
Col·laborem assíduament amb altres empreses en el desenvolupament de projectes conjunts.		
Fabriquem productes que s'incorporen en els processos de producció d'altres empreses i actuem com a empresa subcontractista.		
Consultem diverses fonts, que ens permeten tenir al dia la informació sobre els mercats internacionals.		
Coneixem els diferents programes dels organismes estatals i locals de suport a l'exportació com l'ICEX, el COPCA o les Cambres de Comerç.		

AVALUACIÓ

La puntuació inicial es calcula a partir de les vostres respostes. El «grau de correció» permet posicionar aquesta puntuació inicial en una escala de l'1 al 10. La puntuació final del qüestionari s'obté internament mitjançant una operació matemàtica.

Eix 1: Situació inicial interna de l'empresa	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
a. Situació de partida davant de la internacionalització	6	1,6667	10

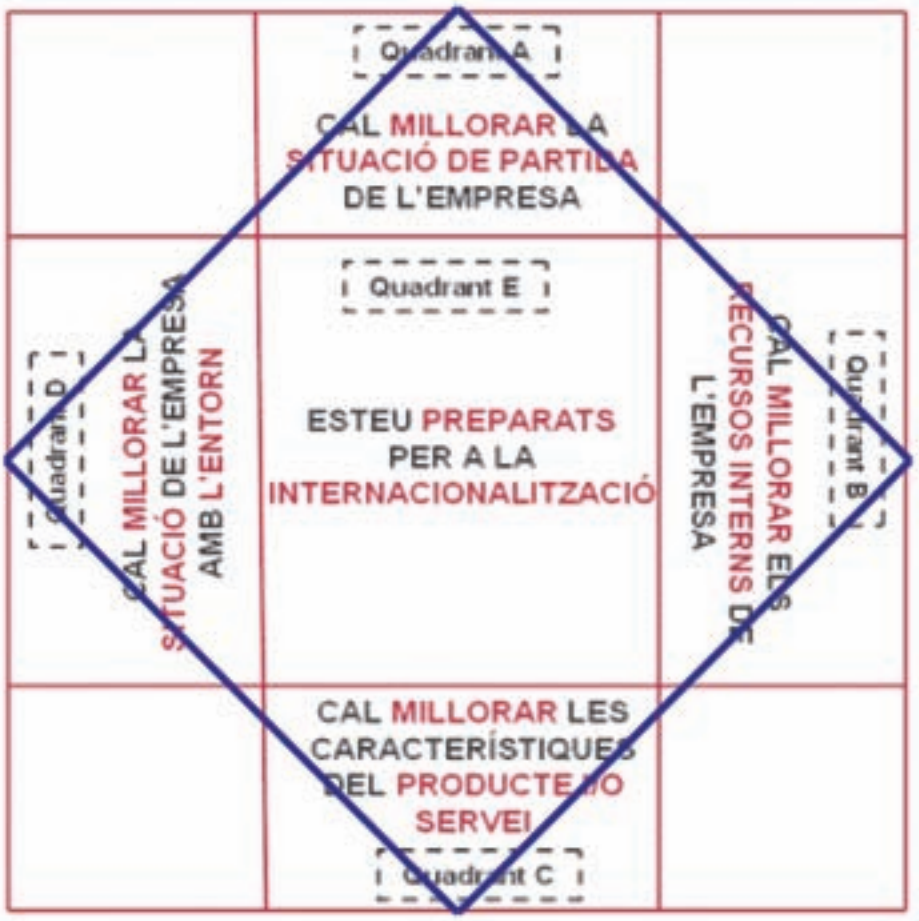
Eix 2: Recursos interns	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
b. Anàlisi dels recursos humans de l'empresa	4	2,5	10
c. Anàlisi dels recursos financers de l'empresa	4	2,5	10
d. Anàlisi dels recursos comercials de l'empresa	7	1,4286	10

Eix 3: Productes i/o serveis	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
e. Característiques dels productes i/o serveis	7	1,4286	10

Eix 4: Entorn	PUNTUACIÓ INICIAL	GRAU DE CORRECIÓ	PUNTUACIÓ FINAL
f. Anàlisi de l'entorn	6	1,6667	10

DIAGNOSI

Aquest gràfic en forma de diamant representa la situació real de l'empresa i mostra els àmbits en què l'empresa ha de portar a terme millores. La versió impresa del Manual contempla recomanacions per aplicar en aquests àmbits i afavorir el procés d'internacionalització.





Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Servei de Teixit Productiu

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
Travessera de les Corts, 131-159
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524
Fax 934 022 523

www.diba.cat/promoeco
s.teixitprod@diba.cat