

# MERCATS INTERNACIONALS, CAMÍ PER AL CREIXEMENT

«Cal disposar d'un producte competitiu, tenir iniciativa i no desanimar-se si les coses van més lentes del que s'espera. També cal disposar de capacitat productiva excedentària per atendre noves comandes. Així, l'empresa pot estar en condicions d'iniciar la prospecció internacional»

TRIBUNA UNIVERSITÀRIA

**Joan Freixanet**

PROFESSOR D'INTERNACIONALITZACIÓ DE L'ESCOLA D'EMPRESARIALS DE LA FUB

**D**avant la situació actual per la qual travessen moltes empreses de dificultat en els seus mercats tradicionals, aquestes es plantejegen diferents vies per incrementar les vendes o, almenys mantenir-les en uns nivells acceptables.

Entre les alternatives de què disposa una empresa per créixer o, almenys, mantenir la facturació trobem, bàsicament, quatre possibilitats: en primer lloc, les accions de promoció per augmentar l'atractiu de l'oferta comercial per al nostre mercat actual, amb descomptes, més publicitat, més presència en els canals de venda... És una opció bastant ràpida de portar a terme però, al mateix temps, d'eficàcia dubtosa si els nostres clients actuals no estan motivats per fer comandes de productes o invertir.

En segon lloc, hi ha la possibilitat de cercar noves tipologies de clients mitjançant el desenvolupament de nous productes: evidentment, això requereix invertir en innovació o R+D, i no totes les empreses estan capacitades per llançar productes nous que puguin ser prou competitius per fer-se un lloc en el mercat.

Finalment, trobaríem el desenvolupament de mercats, és a dir, cercar nous clients en uns altres mercats o països.

Les dues primeres opcions tenen com un dels principals avantatges el fet de poder coèixer més bé la tipologia de clients, i també

requerir un menor esforç d'adaptació. No sempre és fàcil adaptar-se al funcionament de països que poden tenir una gran distància no només geogràfica, sinó també cultural, idiomàtica o fins i tot legal.

No obstant això, moltes empreses estan trobant en la tercera opció, el desenvolupament de mercats a través de la internacionalització, la via per aconseguir sobreposar-se a les baixades en el mercat intern i arribar al necessari nivell de rendibilitat.

Això és causat per la debilitat del mercat interior i unes millors perspectives en una bona part dels mercats internacionals. De fet, és el secret d'una gran part de les organitzacions per mantenir-se en un moment en què les vendes a Espanya són sovint difícils.

Ara bé, també és cert que moltes ja havien iniciat aquest camí fa temps i que, justament ara, recullen els fruits. Així, cal tenir en compte el temps que gairebé sempre passa entre el moment en què l'empresa decideix iniciar «l'aventura internacional» i el moment en què efectivament pot començar a obtenir un nivell d'ingressos significatiu. Per aconseguir clients a l'exterior cal invertir en la promoció dels productes, cal traduir les eines de promoció, com el catàleg i la plana web, fer viatges de prospecció, a vegades participar en fires, la qual cosa fa que incrementin els anomenats costos de transacció, és a dir, els costos per aconseguir un client.

Ara bé, certament una vegada aconseguida l'entrada, la internacionalització pot ser la millor inversió que pot portar a terme una organització.

Actualment hi ha mercats amb importants possibilitats de negoci. Per exemple, els BRIC (Brasil, Rússia, Índia i Xina) estan obtenint creixements molt superiors a la resta de països (a excepció de Rússia, afectada per la baixada del preu de primeres matèries). Uns altres mercats, com els països àrabs, continuen



Un autobús circula per Xangai, a la Xina, un dels grans mercats per als nous negocis

disposant d'un alt poder adquisitiu i un *gap* tecnològic significatiu (manca d'alguns productes tecnològicament avançats), la qual cosa els converteix en compradors potencials a considerar, especialment de productes d'alt valor afegit (per exemple software, aparells de mesura i control, electrònica...).

L'empresa necessita disposar d'un producte competitiu i cal tenir iniciativa i no desanimar-se si les coses van més lentes del que s'espera. També cal disposar de capacitat productiva excedentària per atendre les pos-

sibles noves comandes. Amb aquests requisits l'empresa pot estar en condicions d'iniciar la prospecció internacional.

En resum, la internacionalització és un camí a considerar i a prioritzar per assolir el creixement corporatiu. No obstant això, cal no oblidar la necessària inversió inicial per obrir-se camí a nous països. Considerant aquests elements i fent les coses «ben fetes», l'empresa estarà en condicions d'aprofitar les nombroses oportunitats que se li obren en el mercat internacional.

# COM AUGMENTAR LA PRODUCTIVITAT DE LES PERSONES

«L'única manera de ser competitiu, de diferenciar-se, d'innovar i d'augmentar la productivitat és potenciant les persones que formen part de les empreses a través de l'ús d'eines que amplifiquin el seu potencial i que els permetin ser molt més productius»

LLETRES DE CANVI

**Albert Esplugas**

DIRECTOR EXECUTIU DEL CENTRE D'INNOVACIÓ EN PRODUCTIVITAT DE MICROSOFT

**L**a productivitat a Espanya des de l'any 2000 s'ha mantingut plana, mentre a la UE ha crescut l'1,2% anual i als Estats Units per sobre del 2% anual. A causa d'això, en el rànquing mundial de competitivitat, Espanya ha vist com passava de la posició 22 el 2002 al lloc 33 el 2009. El que fa diferent Estats Units i molts països de la Unió Europea, com Irlanda, Suècia i Finlàndia, és el seu creixement de productivitat degut, en gran part, a l'ús eficient de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC).

Sovint, hem percebut les TIC com una

eina que permetia automatitzar processos estructurats del negoci com ara la tresoreria, facturació, nòmines, magatzems, fabricació, etc. Són processos crítics per a qualsevol empresa i, evidentment, les eines informàtiques són imprescindibles per executar-los d'una manera efectiva, ràpida, sense errors i a baix cost. Fa anys, aquestes eines eren un avantatge competitiu i comportaven una optimització dels processos bàsics de l'empresa; però ara les coses són molt diferents. La majoria d'empreses ja tenen informatitzats els seus processos i probablement amb la mateixa aplicació que la seva competència, fet que fa més difícil obtenir un avantatge competitiu.

Actualment, l'única manera de ser competitiu, de diferenciar-se, d'innovar i d'augmentar la productivitat d'una manera considerable és potenciant les persones que formen part de les empreses a través de l'ús d'eines que amplifiquin el seu potencial i que els permetin ser molt més productius. En una economia cada vegada més cen-

trada en el coneixement i en els serveis, són les persones i la seva productivitat les que ens hauran de ser més competitives. Arribats a aquest punt, ens fem la pregunta clau: com podem augmentar la productivitat de les persones? Bàsicament, podem considerar que la productivitat dels empleats d'una empresa depèn de quatre eixos: temps, encert, impacte i alineament. Analitzem breument cadascun d'aquests elements.

En primer lloc, parlem del temps, perquè som més productius si som capaços de fer les coses d'una manera més ràpida, encara que també hem de veure la manera de suprimir aquelles coses en què invertim temps i no aporten cap tipus de valor.

El segon factor és l'encert. El factor encert ha de materialitzar-se amb indicadors per a tots i cadascun dels empleats. L'empresa ha de fer l'esforç de marcar uns objectius estratègics, desglossar-los per departaments i, finalment, arribar al detall de quins objectius concrets té cada empleat.

El tercer eix de la productivitat l'ano-

menem impacte, i té a veure amb la capacitat de transmetre la informació internament per facilitar-ne la comprensió i l'aprofitament. Així facilitarem la presa de decisions i serem molt més àgils.

Finalment, com que una empresa no és mai una feina individual, hem de parlar de l'alineament. Aquesta variable determina la nostra capacitat d'alineament productivitat individual en productivitat col·lectives. En aquest eix són crítiques tecnologies com els espais de col·laboració i les comunicacions unificades.

Per tant, per millorar la productivitat de qualsevol empresa, hem d'analitzar-la d'acord amb aquests 4 eixos i veure quines tecnologies hauria d'aplicar segons el diagnòstic. Implantar les eines serà, simplement, el primer pas. Després caldrà formar els treballadors implicats i acompanyar-los en el procés d'adopció per garantir que la inversió en tecnologia té impacte en la productivitat i, per tant, en el compte de resultats que havíem pretès.