

Fent arrels a l'exterior

Els motius que els han portat a engegar una fàbrica a l'estranger



Fa poc més d'una dècada, en les seccions d'economia dels mitjans de comunicació va fer fortuna la paraula «deslocalització». En una economia global, els centres de producció es mouen, i els costos de producció no en són els únics motius. Per a molts industrials gironins, el fet d'obrir una fàbrica a fora suposa la voluntat d'implicar-se en un territori i d'acostar-se al seu client final.

ORIOL PUIG > TEXT

>> *Fàbrica de Comexi a Brasil, situada a la regió de Rio Grande do Sul.*



COMEXI GROUP

Tot i que la dimensió d'una empresa no és determinant a l'hora d'iniciar-se en l'exportació, els recursos econòmics sí que són determinants a l'hora de decidir fer una implantació productiva a l'estranger. Amb un teixit empresarial format per pimes i micropimes, aquest és un pas que poques empreses gironines han afrontat. Sol arribar després d'un llarg procés que comença amb l'exportació, segurament primer a través d'un distribuïdor local i més endavant amb una filial comercial pròpia, fins que la necessitat de respondre més ràpidament a les necessitats de la clientela fan plantejar la necessitat de fabricar en un altre país.

Comexi Group, especialista en la fabricació de maquinària per a la indústria de la conversió de l'envàs flexible, amb seu a Riudellots, és un referent mundial del seu sector i una de les companyies gironines més internacionalitzades. Amb una facturació que ronda els 100 milions d'euros, exporta el 97 % de la producció, i més de la meitat de les seves vendes es fan fora d'Europa. Actualment compta amb fàbriques a les comarques gironines, a Brasil i Itàlia.

Manel Xifra, president de Comexi, explica que la idea d'obrir una fàbrica al Brasil va arribar després que una empresa competidora decidís implantar-se en aquell mercat. «Per a nosaltres el mercat latinoamericà era tradicionalment molt important i volíem consolidar-lo, així que vam prendre la decisió d'obrir una fàbrica que també ens servís de base per donar assistència tècnica als nostres clients latinoamericans». La fàbrica es va obrir l'any 2002, a la regió de Rio Grande do Sul, un territori amb un teixit industrial similar al de Giro-

Com més gran és el desconeixement del mercat de destinació, més freqüent és buscar socis, moltes vegades locals



ORIOL PUIG

>> Una treballadora a la planta de Samar't a Vilafant.

na, format sobretot per pimes. «Aquesta idea va agradar al meu pare, que també buscava situar-se prou lluny de les empreses del nostre sector, més localitzades a l'entorn de São Paulo, per evitar que hi hagués alguna fuga de tecnologia cap a aquests fabricants».

Pràcticament una dècada més tard de l'obertura de la fàbrica al Brasil, Comexi va decidir comprar els actius de l'empresa italiana Acom, i disposar d'infraestructura pròpia al país transalpí. En aquest cas, l'aposta era estratègica per adquirir una tecnologia en la qual Comexi no era especialista, el rotogravat. Aquesta tecnologia és predominant a l'Àsia, un dels mercats en què la indústria de l'envàs flexible creix més. «La nostra política a Itàlia és prudent», explica Xifra, que assenyala la rigidesa del seu mercat laboral com un dels motius per no potenciar més aquesta filial. Acom estava especialitzada en un tipus d'impressores de rotogravat d'alt nivell, personalitzades i fetes

a mida del client. Aquesta activitat es manté, al mateix temps que s'està desenvolupant una màquina de rotogravat més estàndard que es podrà fabricar a Riudellots i al Brasil.

Comexi també ha estudiat una possible implantació productiva a l'Àsia, que ara com ara sembla que no es materialitzarà. De moment, té un acord amb una companyia índia que fabrica una laminadora sense solvents sota la llicència de Comexi. «Això ens ha permès posicionar-nos en aquell mercat i ens ha ajudat a conèixer els avantatges i desavantatges competitiu de la zona, per si un dia considerem que cal tenir-hi un emplaçament industrial propi», explica Xifra. El cert és que el tipus de maquinària que fabrica la companyia gironina incorpora molt de valor afegit. «El factor mà d'obra és relativament petit, perquè inclou molt de valor afegit. A més, és una mà d'obra qualificada. Alguns dels problemes que es troben competidors nostres que s'han instal·lat a l'Àsia és que hi ha una

Jaume Juher: «Quan comences a produir en algun lloc les coses canvien i pots esdevenir més fort i ser un actor important d'aquell mercat»



>> *Estand de Roberlo a la fira internacional Automechanika.*

fuga de *know-how* important. Formen el personal, que acaba marxant a una empresa de la competència que els paga una mica més... No tenim gaire clar que crear una estructura productiva a l'Àsia sigui rendible», comenta el president de Comexi.

Una altra de les indústries gironines que ha decidit obrir fàbriques a l'exterior és Roberlo. Amb seu a Riudellots, aquesta empresa familiar es dedica des de fa més de 40 anys al desenvolupament i comercialització de productes per al repintat, reparació i fixació, sobretot en el sector de l'automòbil, però també per a la construcció, la indústria i el bricolatge. Facturen 46 milions d'euros, el 80 % dels quals a l'exterior, i donen feina a 300 treballadors a les plantes que tenen a Riudellots, Santa Cristina d'Aro, Kaliningrad (Rússia) i Curitiba (Brasil). Abans de fer el pas a la implantació productiva, va impulsar una àmplia xarxa de filials comercials

Roberlo va començar a mirar a l'exterior després de l'entrada d'Espanya a la CE. El conseller delegat de la companyia, Jaume Juher, explica el procés: «Vam començar pels mercats més propers —França i Portugal— amb més voluntat que intel·ligència. Vendre a l'exterior requereix un procés

d'aprenentatge. Vam viatjar molt, vam participar en moltes fires, vam establir filials, etc.». Avui comptem amb filials comercials a França, Portugal, Itàlia, Holanda, Estats Units, l'Argentina i Hong Kong.

«Agafar la maleta és un primer pas, però d'aquí a concretar vendes hi ha un camí llarg», reflexiona Juher, qui afegeix que «cal conèixer la cultura, els costums i els gustos de cada país. A Roberlo hi conviu personal de 17 nacionalitats diferents, fet que també ens enriqueix i ens ajuda a créixer».

El màxim directiu de Roberlo explica que la decisió d'obrir plantes a fora va arribar un cop es van adonar que «si volíem ser actors importants d'un mercat ens calia implantar-nos. Exportant pots tenir un determinat tipus de presència, però quan comences a produir en algun lloc les coses canvien i pots esdevenir més fort».

Amb aquesta opinió coincideix amb David Mallén, director de màrqueting de Samar't, empresa amb seu a Vilafant i dedicada a la fabricació de plaques de matrícules per a cotxes. L'empresa, que va tancar el 2012 amb una producció de 9,3 milions de plaques, dona feina a 125 persones i té presència a 50 països d'Europa, Amèrica, Àsia i Àfrica.

Manel Xifra: «No tenim gaire clar que produir a l'Àsia sigui rendible. El nostre producte incorpora molt de valor afegit, i hi ha perill de fuga de *know-how*»



Samar't va començar a exportar els seus productes fa més de deu anys, quan es va adonar que els seus productes eren competitiu i millors que els de la competència estrangera. Tenir la seu a Vilamallà va ser un avantatge competitiu, sobretot per la proximitat amb el mercat francès, que és el mercat exterior més important per a Samar't. En el cas d'aquesta companyia, la decisió d'obrir plantes a l'exterior va respondre a la «voluntat de diversificar» i d'«acostar-nos a nous mercats». Segons Mallén, «Brasil i l'Índia han estat els mercats elegits per obrir les primeres fàbriques a fora perquè són grans mercats, que justifiquen el fet de tenir una planta productiva pròpia i amb una gran capacitat de creixement en els propers anys».

Entre els projectes de Samar't a curt i mitjà termini hi ha la voluntat de disposar d'infraestructura productiva pròpia al sud-est asiàtic. «Estem estudiant aquests mercats per cercar la millor oportunitat de negoci. De totes maneres, no s'ha pres encara cap decisió definitiva», diu el director de màrqueting de la companyia, qui assenyala que abans de decidir una inversió com aquesta es valoren aspectes com la cultura

i els costums del país, i també qüestions com la seguretat jurídica. «Un dels nostres avantatges és que som l'única empresa al món que fabrica els quatre tipus de placa existents (tres d'alumini i un de metacrilat), fet que ens permet ser competitiu a tot arreu», assegura Mallén.

Alex Ruiz, professor d'Internacionalització Empresarial de la UOC Business School, considera que «l'experiència internacional prèvia de la direcció d'una empresa, la convicció amb el canvi cultural que implica competir globalment i, en general, ser una pime d'elevada eficiència i competitivitat» són elements crítics a l'hora de fer el pas que han fet empreses com Comexi, Roberlo i Samar't. En el cas d'aquestes companyies, han emprès l'aventura internacional en solitari. Ruiz afirma que «com més gran és el desconeixement del mercat de destinació, més freqüent és buscar socis, moltes vegades locals. Ells proporcionen coneixement específic, redueixen la corba d'aprenentatge de les empreses i acostumen a ser complementaris».

Oriol Puig és periodista.

>> A l'esquerra, Manel Xifra, president de Comexi, i, a la dreta, Jaume Juher, conseller delegat de Roberlo, a les seves respectives instal·lacions, ambdues a Riudellots de la Selva.

David Mallén: «Hem obert a Brasil i l'Índia perquè són grans mercats, que justifiquen el fet de tenir una planta productiva pròpia»