

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exteriors

Comparativa internacional

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exteriors.

Comparativa internacional

Realització:

Dr. Alex Rialp. Departament d'economia d'empresa de la UAB
Dr. Josep Rialp. Departament d'economia d'empresa de la UAB
Dr. Josep Lluís Llacuna. Departament d'economia d'empresa de la UAB
Myriam Hikimura. Departament d'economia d'empresa de la UAB
Diana Filipescu. Departament d'economia d'empresa de la UAB
Maria Christina Gheorghiu. Departament d'economia d'empresa de la UAB

Coordinació:

Observatori de mercats exteriors COPCA

Edició:

Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Generalitat de Catalunya

Col·lecció:

Quaderns OME. Internacionalització i competitivitat

Coordinació edició:

Addenda

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA

Primera edició:

Barcelona, juny 2007

Tiratge:

500 exemplars

Disseny gràfic:

Toni Zamora

Impressió:

Addenda

D.L.

B-33.818-2007

Nota: El COPCA no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document.

Presentació

Amb la finalitat de comptar amb una eina prospectiva que permeti planificar accions empresarials, definir polítiques proactives, col·laborar perquè Catalunya sigui pionera en la seva capacitat d'anticipació, i, per tant, millorar la nostra resposta als reptes que avui es plantegen davant del procés d'internacionalització, el COPCA va posar en marxa l'Observatori de Mercats Exteriors (OME), que té com a base la seva xarxa internacional de 50 mercats al món.

Aquest instrument, que neix amb vocació de servei al teixit empresarial, especialment les PIME, s'ha començat a construir en el marc d'un projecte col·laboratiu que permet aplegar diferents experts, analistes, grups de reflexió i institucions, amb un nucli de treball específic: l'anàlisi de futur.

En l'àmbit empresarial som del parer que la gestió d'un negoci requereix l'anticipació i la planificació del seu futur, per a la qual cosa és imprescindible una bona gestió del coneixement. Convençut de la importància d'aquest actiu, l'Observatori de Mercats Exteriors emprèn aquesta col·lecció de Quaderns per tal de posar a l'abast de l'empresa uns coneixements rellevants que millorin la presa de decisions en el seu procés d'internacionalització.

En aquest sentit, una de les línies de recerca ha estat la d'estudiar diversos casos d'empreses catalanes que han desenvolupat diferents estratègies i formes organitzatives en el seu procés d'internacionalització.

L'anàlisi tant qualitatiu com quantitatiu dels diferents casos ens permet extraure els factors claus d'èxit de cada model, i així veure un ampli ventall de solucions organitzatives i estratègiques que fan viable l'internacionalització de diversos models de negoci amb avantatges competitius diferents.

Aquest Quadern presenta un marc teòric de formulació i implementació d'estratègies d'internacionalització en forma de manual, que contrasta posteriorment amb l'estudi de diversos casos d'empreses catalanes internacionalitzades procedents de sectors com ara el químic, el tèxtil, el farmacèutic i el metal·lúrgic.

Maite Ardèvol

Cap de l'Observatori de Mercats Exteriors

Sumari

1. Introducció	11
1.1. Antecedents de l'estudi	11
1.2. Descripció del treball de recerca	12
2. El procés de formulació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa	17
2.1. Introducció	17
2.2. Competitivitat i internacionalització empresarial	19
2.3. Principals enfocaments, marcs conceptuals i/o models teòrics sobre la internacionalització de l'empresa	21
2.4. Tipus d'empreses internacionals	26
2.5. Factors motivadors de la internacionalització de la empresa	26
2.6. Etapes bàsiques del procés d'internacionalització empresarial	28
2.7. Decisions clau per a la formulació d'una estratègia internacional	29
2.8. Noves tendències en la internacionalització empresarial	44
2.9. Conclusions	48
3. Processos d'implantació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa	53
3.1. Introducció	53
3.2. L'organització de les activitats de l'empresa internacional	53
3.3. Dissenys organitzatius per a empreses internacionals	60
3.4. Centralització, coordinació i control a l'empresa internacional	66
3.5. Problemàtiques culturals en la internacionalització dels negocis	73
3.6. Conclusions	76
4. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi quantitativa	81
4.1. Introducció	81
4.2. Mesures de síntesi i relacions bivariants	83
4.3. Anàlisi de perfils	99
4.4. Conclusions	102
4.5. Perfil de l'empresa catalana que ha estat reconeguda	105
5. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi qualitativa	109
5.1. Introducció	109

Sumari

5.2. Justificació metodològica	109
5.3. Anàlisi individual dels casos	111
5.4. Anàlisi creuada dels casos	144
5.5. Conclusions	150
6. Conclusions finals	157
7. Referències bibliogràfiques	165

Índex de figures

Figura 1. L'avantatge competitiu de les nacions: el «diamant de la competitivitat» de Porter (1991)	20
Figura 2. Un model de competitivitat internacional de l'empresa (Canals, 1994; Grant 1996)	21
Figura 3. Comparació d'enfocaments i/o marcs conceptuals tradicionals i actuals sobre la decisió d'entrada a l'exterior	24
Figura 4. Estímuls o motius per a la internacionalització de l'empresa	27
Figura 5. Etapes en l'evolució internacional d'una empresa	28
Figura 6. Procés de decisió sobre un pla d'internacionalització empresarial	31
Figura 7. Esquema d'un procés sistemàtic de selecció i avaluació de mercats exterior	34
Figura 8. Estratègies competitives genèriques de Porter	37
Figura 9. Maneres genèriques d'entrada i penetració en els mercats exteriors	39
Figura 10. Evolució de les decisions sobre la manera d'entrada	42
Figura 11. Relació entre el grau de centralització i globalització de les operacions	55
Figura 12. Localització internacional de les activitats empresarials	57
Figura 13. Tipologies estructurals	61
Figura 14. Estructura general d'una organització de tipus funcional	62
Figura 15. Estructura general d'una organització de tipus divisional per àrees geogràfiques	63
Figura 16. Estructura general d'una organització divisional per productes	64
Figura 17. Estructura general d'una organització de tipus matricial	65
Figura 18. Respostes organitzatives comunes a l'evolució d'una empresa multinacional	66
Figura 19. Mecanismes d'integració en empreses internacionals	69
Figura 20. Fases generals del control de resultats	71
Figura 21. Matriu de control multiproducte per multipaís	72
Figura 22. Algunes indicacions per a directius en contacte amb altres cultures	75
Figura 23. Variables qualitatives (I)	84
Figura 24. Variables qualitatives (II)	85
Figura 25. Variables qualitatives (III)	86
Figura 26. Variables qualitatives (IV)	88
Figura 27. Variables qualitatives (V)	88
Figura 28. Variables qualitatives (VI)	89
Figura 29. Variables qualitatives (VII)	90
Figura 30. Variables qualitatives (VIII)	91
Figura 31. Variables qualitatives (IX)	92
Figura 32. Variables qualitatives (X)	93
Figura 33. Variables qualitatives (XI)	93
Figura 34. Variables qualitatives (XII)	94
Figura 35. Variables qualitatives (XIII)	95
Figura 36. Variables qualitatives (XIV)	97

Índex de figures	Figura 37. Variables qualitatives (XV)	97
	Figura 38. Descripció de variables quantitatives	98
	Figura 39. Valoració dels factors motivadors de la internacionalització	100
	Figura 40. Valoració de l'estratègia internacional	101
	Figura 41. Grau d'estandardització en màrqueting	102
	Figura 42. Valoració de resultats en els mercats exteriors	103
	Figura 43. Casos empresarials analitzats	112
	Figura 44. Resum casos Pinturas Lobo, Codorníu i Esteve	138
	Figura 45. Resum casos CHC Consutoria i Gestió, Relats, Netmaps i Comexi	141
	Figura 46. Estímul o motius per a la internacionalització de l'empresa	144
	Figura 47. Tipologies estructurals	145
	Figura 48. Etapes en l'evolució internacional d'una empresa	148
	Figura 49. Respostes organitzatives comunes a l'evolució d'una empresa internacional	149

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exters

1. Introducció



1. Introducció

1.1. Antecedents de l'estudi

La internacionalització empresarial és un tema que, des de fa temps, desperta un gran interès tant a les administracions públiques com a la investigació acadèmica i a les mateixes empreses per la importància que té per fomentar el creixement econòmic i l'ocupació i, en definitiva, per potenciar les empreses que configuren el nostre teixit empresarial.

En els últims anys, les diferents administracions públiques han realitzat accions per fomentar la internacionalització empresarial i s'han desenvolupat programes específics d'ajuda tant a Catalunya com a Espanya i els estats membres de la Unió Europea. En l'àmbit acadèmic, la internacionalització empresarial s'ha consolidat també com a programa d'investigació científica i el nombre d'investigacions científiques que es realitzen en aquest camp d'estudi està augmentant considerablement, tant en l'àmbit internacional com nacional (Canals, 2004; Rialp i Rialp, 2005a, 2005b).

Les empreses catalanes en general i, més particularment, aquelles que ja han estat guardonades pel COPCA amb els premis al foment de l'exportació i la internacionalització, des de l'any

1983 fins a l'actualitat, constitueixen una població empresarial molt representativa de cara a identificar quins poden ser, des d'un punt de vista d'orientació estratègica, estructura i organització, els factors clau d'èxit internacional que manifesten aquestes empreses. Per tant, una investigació, rigorosament definida, que analitzi adequadament el comportament d'aquestes «empreses d'èxit» en les seves respectives trajectòries d'internacionalització pot donar lloc a uns resultats que il·lustrin certes lliçons i que permetin aprendre dels casos d'èxit que es poden identificar. Entenem que té un interès màxim tant per als organismes públics que donen suport a la internacionalització, com per a d'altres empreses que encara hagin de començar la seva aventura en l'exterior o que vulguin dinamitzar-la encara més i amb una major probabilitat d'èxit en el futur.

L'interès d'aquest estudi augmenta davant la possibilitat de poder comparar en un futur pròxim els resultats obtinguts en relació amb les empreses catalanes amb els que s'obtingran d'empreses d'altres zones/regions europees amb característiques similars a Catalunya. De fet, aquest estudi formarà part d'una investigació més àmplia i comparativa, d'àmbit internacional, on s'investigaran, amb els mateixos objectius i me-

todologies d'anàlisi similars, altres empreses d'altres països que han tingut èxit en la seva internacionalització, de dimensions i estructures empresarials molt comparables al cas català, com és el cas de Finlàndia, Dinamarca i la regió de Pavia a Itàlia.

1.2. Descripció del treball de recerca

1.2.1. Objectius i estructura de l'estudi

Aquest treball té com a objectiu principal investigar els factors clau d'èxit internacional d'un conjunt seleccionat d'empreses catalanes que han estat majoritàriament guardonades amb els diferents premis al foment de l'exportació i la internacionalització atorgats pel COPCA des de principis dels anys vuitanta fins a l'actualitat.

Es tracta, doncs, d'identificar i comparar sistemàticament les estratègies d'internacionalització, les formes d'organitzar-se internament i en l'exterior i els resultats aconseguits en els mercats exteriors per part d'aquestes empreses, que han estat avaluades de forma similar i reconegudes públicament. En particular, creiem que té un gran interès, tant des d'un punt de vista acadèmic com empresarial i de política industrial, poder reconèixer l'existència d'un patró d'internacionalització o de comportament internacional potencialment d'èxit i clarament diferent seguit per aquest tipus d'empreses en relació amb la resta del teixit empresarial exportador d'una determinada àrea geogràfica prèviament definida.

Tot seguit exposem l'estructura de l'estudi realitzat.

Després d'aquest primer capítol, merament introductori, es desenvolupa, en el capítol 2 d'aquest treball, una revisió conceptual àmplia i detallada del procés de formulació de l'estratègia empresarial de l'empresa, en la qual el lector trobarà, a més de la definició del fenomen de la internacionalització empresarial, informació abundant relativa als principals marcs teòrics existents sobre aquest tema, els tipus d'empreses internacionals, els principals factors motivadors i les etapes bàsiques del procés d'internacionalització de l'empresa, com també les decisions clau per formular una estratègia internacional adequada. A més, s'incorporen les noves tendències sorgides més recentment envers el fenomen de la internacionalització empresarial.

Seguidament, en el capítol 3, s'identifiquen i desenvolupen conceptualment els processos d'implantació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa, en què destaquen, entre altres aspectes, els relatius a l'organització de les diverses activitats i les seves corresponents repercussions en forma de dissenys organitzatius generalment proposats per a les empreses internacionals, els mecanismes de centralització davant dels de descentralització, la coordinació i el control en aquest tipus d'organitzacions internacionals i, finalment, les possibles repercussions culturals i comunicatives associades a la internacionalització de l'empresa.

L'estudi, en la seva part d'anàlisi empírica, s'estructura en dos grans capítols:

1. El capítol 4 identifica i analitza els següents aspectes clau vinculats a la formulació i posada en pràctica d'estratègies d'internacionalització per part de les diferents empreses catalanes seleccionades en aquest treball:

- Perfil de característiques bàsiques de les empreses catalanes públicament reconegudes per la seva activitat internacional davant de les que no ho han estat (orientació estratègica al mercat, grandària, sector d'activitat, etc.).
 - Patrons dinàmics de decisió i d'actuació en termes de selecció de productes/mercats/vies d'entrada a l'exterior.
 - Disseny i execució d'estratègies competitives més rellevants en l'àmbit internacional.
 - Sistemes més eficaços d'organitzar-se internament i d'organitzar el desenvolupament del negoci a escala internacional.
 - Resultats aconseguits en els mercats internacionals i expectatives futures.
2. En el capítol 5 s'estudia, amb més profunditat, un seguit de casos d'èxit d'empreses catalanes internacionalitzades i públicament reconegudes per aquesta activitat en l'exterior, que poden oferir diverses lectures de les seves possibilitats d'aprenentatge, tant en l'àmbit institucional com de gestió empresarial. A tall d'exemple, aquestes serien, entre d'altres:

Àmbit institucional:

- Importància, requeriments i necessitats de suport a les empreses catalanes durant la seva internacionalització.
- Implicacions per a la política industrial en l'àmbit local-regional.

Àmbit empresarial:

- Conèixer millor com planificar, implantar i dirigir o desenvolupar un procés estratègic d'internacionalització potencialment d'èxit.
- Definició de bones pràctiques de gestió internacional per a empreses ja internacionalitzades i/o no internacionalitzades encara, però amb l'interès de fer-ho a curt-mitjà termini.

Com s'ha comentat anteriorment, i encara que no s'ha pogut incorporar a aquest estudi a causa de la indisponibilitat de les dades internacionals, més endavant es procedirà a realitzar una comparació sistemàtica entre els factors d'èxit a escala internacional identificats per al conjunt d'empreses catalanes analitzades en aquesta investigació i els obtinguts per algunes de les seves homònimes europees (empreses que també han estat reconegudes o guardonades per la seva activitat a l'exterior) en l'àmbit de tres territoris força comparables amb Catalunya, com ara Finlàndia, Dinamarca i la regió de Pavia a Itàlia.

1.2.2. Metodologia

Inicialment, era necessari disposar d'un cens de les empreses catalanes internacionalitzades i guardonades amb els premis COPCA al foment de l'exportació i la internacionalització (1983-2004). Aquesta institució ens va facilitar la relació d'empreses de referència per a aquest estudi, d'entre les quals es van seleccionar les que configuren la mostra definitiva.

A cadascuna de les empreses de la mostra se li va enviar per correu un qüestionari estructurat per tal

1. Introducció

de capturar la informació rellevant del seu procés d'internacionalització. Aquest qüestionari anava acompanyat d'una carta formal de presentació conjunta COPCA-UAB per maximitzar el nombre de respostes vàlides. A més, es va realitzar un seguiment telefònic a les empreses que conformaven la mostra. Entre d'altres aspectes, el qüestionari disponible permet recopilar informació sobre pràcticament tots els processos de gestió internacional que es volien investigar.

Al mateix temps, s'ha desenvolupat, mitjançant la metodologia de l'estudi de casos múltiples, una anàlisi qualitativa més profunda d'una sèrie d'empreses catalanes seleccionades per la seva reconeguda internacionalització, que permet analitzar amb més detall quina ha estat la incidència específica dels factors o recursos organitzatius, directius (orientació estratègica i de mercat) i estructurals o operatius que han fet possible que aquestes empreses hagin obtingut uns resultats generalment bons a l'exterior.

1.2.3. Beneficiaris de l'estudi

Quant als beneficiaris potencials d'aquest treball, citarem, en primer lloc, el mateix col·lectiu empresarial català de referència, màxim protagonista del procés d'internacionalització empresarial de la nostra economia; i, en segon lloc, les diferents institucions públiques i/o privades enfocades a ajudar l'activitat empresarial a l'exterior. En particular, l'estudi realitzat permet generar resultats i propostes de millora respecte a l'actuació d'aquests agents interessants per dinamitzar la gestió de les empreses catalanes des del punt de vista de la seva competitivitat internacional. Lògicament, això inclou generar coneixements basats, fonamentalment, en el vessant més conceptual del fenomen objecte d'investigació com també, sobretot, en el vessant més pràctic, a més d'il·lustrar com planificar i dirigir un procés d'internacionalització o globalització amb un major potencial d'èxit.

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exterior

2. El procés de formulació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa



2. El procés de formulació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa

2.1. Introducció

En les dues últimes dècades, un nombre cada vegada més gran d'empreses s'ha vist impulsat a desenvolupar estratègies d'entrada i expansió en els mercats exteriors. Tanmateix, aquest fenomen creixent de la internacionalització de l'empresa resulta, en general, massa ampli i complex per conceptualitzar-lo. De fet, encara no hi ha un consens generalitzat pel que fa a la seva definició, més enllà del fet que per internacionalització empresarial ens referim essencialment a un procés estratègic que denota que una companyia determinada està involucrant recursos i compromisos de manera creixent en tota una varietat extensa d'operacions de caràcter internacional. Això li permet l'establiment de vincles cada vegada més estables amb els mercats forans o exteriors (Welch i Loustarinen, 1988).

S'ha d'apuntar igualment que, malgrat aquesta visió certament generalista del procés d'internacionalització empresarial, una gran part de la literatura especialitzada en aquest camp s'ha centrat bàsicament en l'anàlisi de les estratègies, les estructures, els processos i les operacions internacionals característics de les empreses multinacionals. D'altra banda, les empreses petites i mitjanes (PIME) també es mostren cada vegada

més (pro)actives en els mercats internacionals, a causa, entre d'altres qüestions, dels efectes imparable de la globalització. Com és ben sabut, tots dos tipus d'organitzacions difereixen moltíssim en termes, entre d'altres factors, de disponibilitat de recursos (capital, recursos humans, experiència, accés a la informació), sistemes i estils de direcció, estructura de propietat, independència, àmbit i escala de les operacions, rigidesa i sofisticació de les estructures i/o processos de gestió, etc. Això fa que les grans empreses multinacionals, davant les PIME, afrontin oportunitats molt diverses, reptes i restriccions internes i externes en els processos de desenvolupament internacional. Per tant, el fenomen de la internacionalització, i la seva anàlisi, és clarament diferent entre les primeres i les segones.

Segons la nostra opinió, qualsevol intent d'establir una definició rigorosa del concepte d'internacionalització empresarial implica el fet de concebre'l bàsicament com un conjunt de decisions i operacions estratègiques que faciliten l'establiment de vincles i/o relacions estables de forma creixent entre una organització gran, mitjana o petita, i els seus mercats exteriors a través d'un procés d'aprenentatge gradual, des del qual es redefineix constantment el grau d'implicació i compromís adoptat internacionalment per aquesta compa-

nyia. Es tracta, doncs, d'un procés intrínsecament complex, dinàmic i evolutiu; és a dir, que depèn del temps i, en particular, de l'experiència prèviament acumulada en aquest procés, i que admet una diversitat àmplia de modalitats estratègiques i, per tant, de patrons de desenvolupament internacionals.

El fenomen de la internacionalització empresarial s'ha d'atribuir, en gran part, a l'interès creixent d'algunes empreses per obrir i penetrar nous mercats internacionals. Així, són cada vegada més les companyies, incloses les PIME, que decideixen començar a actuar i/o desenvolupar-se en un entorn geogràfic cada vegada més ampli, nou, desconegut i diferent de l'entorn domèstic al qual estan acostumades. Això no obstant, aquesta decisió de sortir a l'exterior, d'internacionalitzar-se, no és en absolut fàcil. Ben al contrari, es tracta d'una decisió estratègica summament complexa i arriscada per a qualsevol empresa. No es coneixen exactament bé quines són les pràctiques empresarials dels altres països, ni quins són els agents més rellevants en cada cas o com s'han d'establir les relacions internacionals; en definitiva, com ha de ser el comportament de l'empresa en l'escenari exterior.

Hi ha molts elements que fan que aquesta decisió sigui considerada una de les decisions estratègiques més importants que pot prendre una empresa, el resultat de la qual pot determinar el futur de qualsevol organització, ja que en pot comprometre la subsistència, fins i tot en el seu mercat interior.

En principi, la internacionalització de l'empresa s'ha de considerar una estratègia d'àmbit local o corporatiu, pel fet que és configurativa del domini o l'àmbit geogràfic de les operacions en què se

situarà l'empresa. És a dir, en quin país o països i en quin sector competir; si bé també comporta decisions importants pel que fa a l'estratègia del negoci internacional (com competir o posicionar-se en determinats contextos geogràfics?) i també en l'àmbit funcional i organitzatiu (quines polítiques de màrqueting internacional s'han d'aplicar i quina estructura organitzativa s'ha d'adoptar per desenvolupar aquest procés?). En realitat, el procés de formulació de l'estratègia internacional de l'empresa no es distingeix essencialment del tipus d'accions o decisions que s'han d'adoptar en el marc de la formulació de qualsevol altra estratègia. Tanmateix, hi ha un conjunt o tipus de decisions que són altament singulars o específiques d'aquesta alternativa estratègica i que fan referència tant a què internacionalitzar de la companyia, com cap a on internacionalitzar-se; a com i a quin ritme fer-ho (estratègies, formes o mecanismes d'entrada i desenvolupament en l'exterior) i també a quan portar-ho a terme (*timing* de les operacions a l'exterior).

Així, doncs, en tot procés d'internacionalització empresarial coexisteixen diversos àmbits clau de decisió que el distingeixen fonamentalment de qualsevol altra estratègia de creixement o desenvolupament empresarial (Andersen, 1997). El primer fa referència a la selecció de l'objecte mateix d'aquesta internacionalització, el qual l'empresa pretén transferir i/o produir més enllà de les seves fronteres nacionals (productes en forma de béns i/o serveis acabats o semielaborats, matèries primeres, tecnologies, *know-how* o coneixements de l'empresa, recursos humans, recursos financers, etc.). El segon remet a la selecció de l'àmbit geogràfic cap al qual orientar aquesta internacionalització (selecció del país o països i del posicionament estratègic que s'ha d'adoptar en

aquests mercats exteriors i/o en els seus nínxols específics). Finalment, una altra decisió estratègica absolutament capital en qualsevol procés d'internacionalització empresarial està directament relacionada amb la selecció del mecanisme, o manera d'entrada, òptim per operar en cada país-mercat exterior triat; és a dir, la manera o modalitat institucional d'entrada i posterior penetració o desenvolupament de l'empresa. Tot aquest procés està, a més, sotmès a una certa lògica o seqüència temporal. Per tant, aquests processos de presa de decisions poden sintetitzar-se en els termes següents:

1. Quin és o quins són els binomis producte-mercat més adients per a aquest procés d'internacionalització? És a dir, quins productes, recursos o activitats són susceptibles d'explotar-se internacionalment, cap a on es projectarà aquesta explotació, com es posicionarà l'empresa en l'exterior i a quin ritme temporal ho farà?
2. Com seleccionar, segons determinats criteris o pautes de decisió, entre els nombrosos i diferents mecanismes existents d'entrada i penetració en el mercat exterior, generalment a disposició de l'empresa?
3. D'altra banda, les propostes a aquestes decisions estratègiques ajudaran a determinar i configurar les polítiques de màrqueting internacional més adients per a l'empresa en l'exterior, com també la forma d'organitzar-se internament per donar suport a tota aquesta activitat internacional.

En realitat, cap de les qüestions plantejades aquí té una resposta immediata i homogènia per a tot tipus d'empresa.

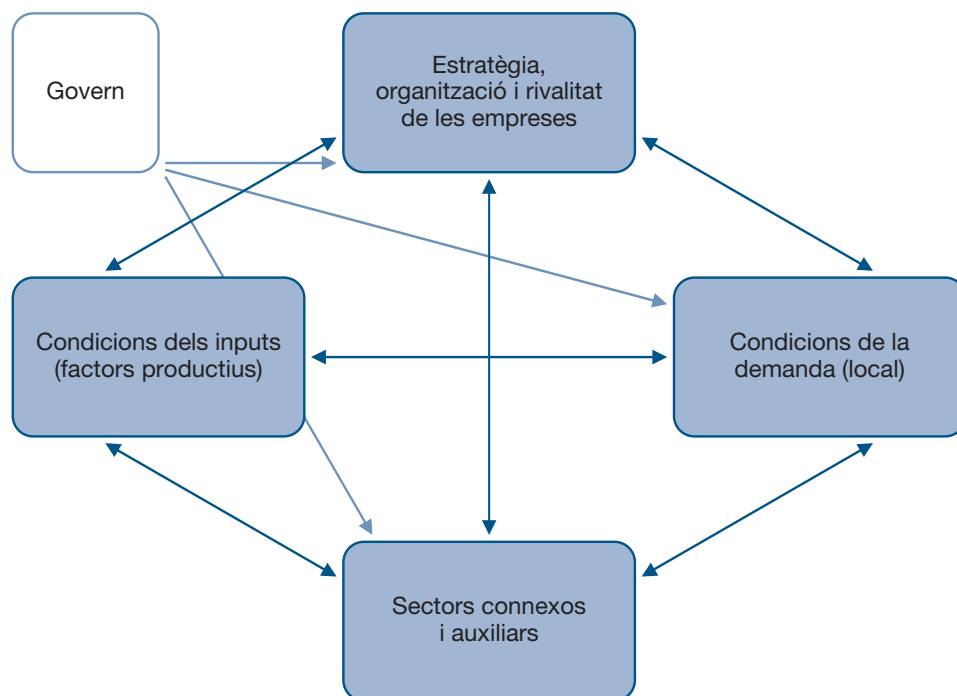
Amb tot, una sola decisió inadequada o posada a la pràctica de manera errònia pot posar en perill la futura subsistència de l'organització no només a escala internacional, sinó també domèstica o local. Per això, la bona marxa d'una empresa fins aquest moment en el seu mercat local es pot ressentir greument d'un procés d'internacionalització mal plantejat o implantat deficientment.

2.2. Competitivitat i internacionalització empresarial

El repte més immediat que planteja la globalització creixent dels mercats i la internacionalització paral·lela de nombroses organitzacions és la major rivalitat existent, avui dia, entre les empreses i l'erosió possible de la capacitat competitiva d'aquelles orientades exclusivament al seu mercat interior. Aquesta qüestió implica que el fenomen de la globalització i la internacionalització empresarial suposa un repte de competitivitat cada vegada més intens per a moltes companyies.

L'estreta relació existent entre els conceptes de competitivitat internacional i internacionalització implica que el segon no es pugui produir sense el primer i viceversa. Per tant, una empresa no podrà impulsar el seu procés d'internacionalització si, prèviament, no és competitiva en l'àmbit internacional; és a dir, si no és capaç d'oferir béns o serveis de qualitat similar o superior als de la competència en qualsevol lloc, amb un nivell de servei homologable i amb uns preus igualment equiparables. De la mateixa manera, només una empresa que inicia i desenvolupa un procés d'internacionalització pot veure reforçada, d'alguna manera, la seva capacitat competitiva en l'àmbit

Figura 1. L'avantatge competitiu de les nacions: el «diamant de la competitivitat» de Porter (1991)

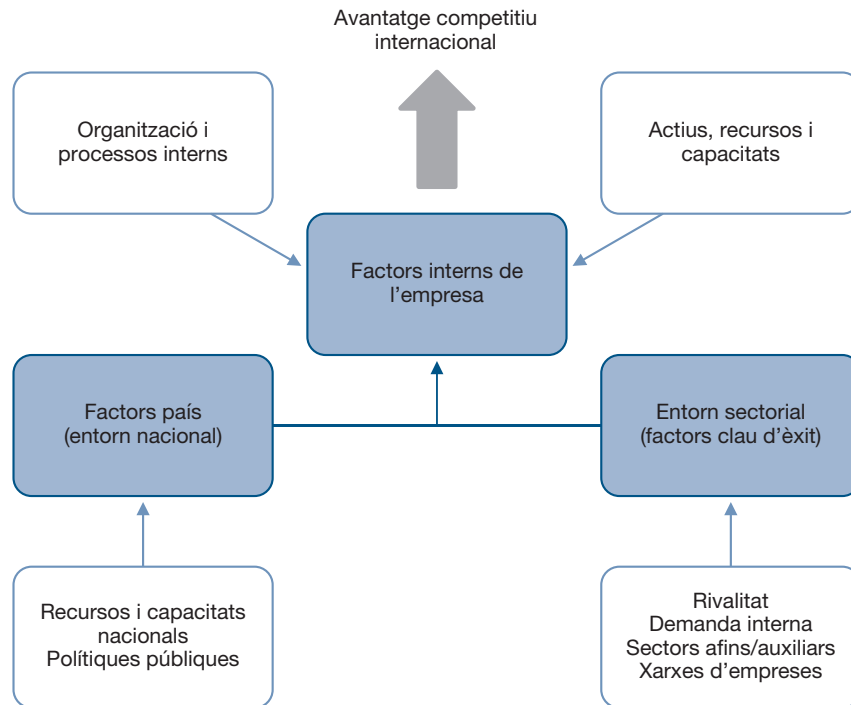


internacional (Canals, 1992, 1994; Genescà et al., 2000). En particular, existeix un primer model analític (figura 1) que interpreta el fenomen de la competitivitat internacional a partir de les característiques nacionals dels diferents països, entesos com a plataformes per a la internacionalització de les seves empreses. És el model conegut com el «diamant de la competitivitat» (Porter, 1991). Això no obstant, aquest model ofereix una explicació més aviat parcial del fenomen ja que, encara que té en compte les empreses, no explicita els seus avantatges específics i es fixa més en el paper crucial dels factors de l'entorn local-nacional.

En altres treballs (Canals, 1994; Grant, 1996) s'han presentat nous models que proposen fins a tres tipus diferents de factors que incideixen en la capacitat competitiva d'una empresa a escala internacional. Tal com es pot apreciar també en la figura 2, aquests factors clau són els següents:

1. Els avantatges de localització d'una empresa en un país o una nació determinada.
2. Factors clau d'èxit relacionats amb el seu sector d'activitat i que incideixen sobre la competitivitat, com ara l'elevat grau de rivalitat exis-

Figura 2. Un model de competitivitat internacional de l'empresa (Canals, 1994; Grant 1996)



tent al sector automobilístic o tèxtil en l'àmbit mundial.

3. Els avantatges desenvolupats per l'empresa mateixa en crear nous productes, innovar en processos o per atendre millor els seus clients (segons els seus recursos i/o capacitats essencials, organització i processos interns de gestió).

En definitiva, un model explicatiu de la competitivitat internacional de les empreses ha de recollir tant factors del país mateix, com factors

del sector on actua l'empresa i els seus factors interns.

2.3. Principals enfocaments, marcs conceptuals i/o models teòrics sobre la internacionalització de l'empresa

Tal com indicàvem anteriorment, hi ha una sèrie de qüestions principals o àrees clau al voltant de la temàtica de la internacionalització de l'empresa:

- Quins productes (béns i/o serveis) o recursos cal dirigir a l'exterior?
- En quin volum i/o magnitud?
- A qui es dirigeixen (mercats geogràfics)?
- Com s'ha de penetrar en l'exterior i quan s'ha d'invertir?

Els *models teòrics microeconòmics** sobre el fenomen de la internacionalització de l'empresa tenen i han tingut tradicionalment una gran relació amb el tipus d'empresa (multinacional versus les petites i/o les de mitjana dimensió), com també la selecció de mercats exteriors i de les formes d'entrada en aquests mercats.

Per això, a continuació realitzem una breu síntesi dels enfocaments conceptuals i/o marcs analítics presentats, des dels quals es pot orientar el procés d'internacionalització i, més en particular, de la presa de decisions sobre la selecció estratègica de la manera d'entrar a l'exterior. En concret, destaquem, també, per ordre cronològic d'aparició, els següents (Andersen, 1997; Pla i Barber, 2004; Rialp, 1999; Rialp i Rialp, 2001, 2005a):

- Les teories de l'empresa multinacional i/o de la inversió directa a l'exterior (IDE): principalment,

la teoria de la internacionalització i l'enfocament o paradigma eclèctic.

- Els models incrementals o gradualistes del procés d'internacionalització per etapes o fases de desenvolupament (el model d'Uppsala o U-Model i els models d'exportació basats en la innovació, també coneguts com a I-Models).
- Els diversos models analítics sobre la selecció de les maneres d'entrada a l'exterior.
- L'anomenat enfocament de xarxes (*networks*) aplicat al context internacional.

Tradicionalment, els enfocaments sobre la internacionalització empresarial més àmpliament difosos han estat:

1. Les diverses teories explicatives de la inversió directa a l'exterior (IDE) per part de l'empresa multinacional (teoria de l'avantatge monopolístic, teoria de la internalització i l'enfocament o paradigma eclèctic); i
2. L'anomenat enfocament gradualista (model d'Uppsala i altres models per etapes del desenvolupament exportador), basat en l'acumulació gradual d'experiència internacional per part de

* Des de la perspectiva *macroeconòmica* pròpia del comerç internacional, les diferents teories o explicacions teòriques del comerç entre països que s'han anat desenvolupant per respondre a aquestes preguntes són, per ordre cronològic d'aparició, les següents (Genescà et al., 2000): la *teoria de l'avantatge comparatiu*, la *teoria de la proporció dels factors o recursos productius*, la *hipòtesi o model del cicle de vida internacional d'un producte* i les teories recents del comerç internacional (*intraindustrial* versus *interindustrial*). Però malgrat el seu rigor teòric, aquestes teories i explicacions macroeconòmiques sobre el comerç entre països manquen, en general, d'una orientació cap a les temàtiques pròpies de la gestió empresarial.

l'empresa o dels seus directius amb la consegüent adopció incremental de compromisos a l'exterior. Essencialment, la principal diferència que hi ha entre tots dos enfocaments radica en el tipus d'empresa considerada i la manera d'entrada als mercats exteriors que adopten, en principi, com a determinades: la inversió directa a l'exterior (IDE) per part de les grans multinacionals, en el primer cas, davant del mecanisme de l'exportació i eventualment la IDE protagonitzada sobretot per les PIME, en el segon.

Això no obstant, els enfocaments, els models o les propostes conceptuals més recents i alhora suggeridors sorgits al voltant de la presa de decisions estratègiques sobre la manera de penetració i desenvolupament de l'empresa en els mercats internacionals basats, tot i que només en part, en alguns dels dos enfocaments precedents són: 1) els models de selecció de la manera d'entrada als mercats exteriors basats en l'anàlisi dels costos de transacció; 2) el model dels recursos i les capacitats organitzatives aplicat a la gestió internacional; 3) la perspectiva actitudinal en l'elecció o el canvi de la manera d'entrada als mercats exteriors; i, finalment, 4) l'enfocament de xarxes internacionals de l'empresa o dels seus directius.

Aquestes contribucions teòriques més recents han estat identificades perquè, segons el nostre parer, aporten arguments que afavoreixen el desenvolupament d'estratègies més innovadores de penetració i expansió a l'exterior. Aquestes aportacions van des d'adoptar una visió més ajustada dels costos de transacció que intervenen en la decisió de les maneres d'entrada i expansió òptimes en l'exterior, fins a emfasitzar la importància igualment atribuïble als recursos i les capacitats internes de la companyia, a les habilitats o acti-

tuds directives i a l'establiment de relacions internacionals clau en aquest procés. D'aquí ve que les formes possibles que adopti la projecció internacional de l'empresa resultin, a la llum d'aquests enfocaments i d'aquestes perspectives més noves, força més flexibles i no tan deterministes, des d'un punt de vista estratègic, davant dels antecedents teòrics presents i ja esmentats en aquest camp.

Tanmateix, també cal indicar que encara no existeix un consens àmpliament compartit sobre aquestes propostes diverses, la qual cosa ha portat a reclamar la necessitat de procedir a una major unificació conceptual en aquest àmbit (Rialp i Rialp, 2001, 2005a).

Alhora, una determinada combinació d'alguns d'aquests enfocaments teòrics més recents, concretament el model basat en les capacitats organitzatives i el de les xarxes internacionals, manifesta una major capacitat explicativa (sobretot en comparació amb les teories gradualistes del procés d'internacionalització) del fenomen associat amb el sorgiment i la consolidació actual de les anomenades noves empreses internacionals o *born-globals* (Rialp i Rialp, 2005b; Rialp, Rialp i Knight, 2005; Rialp, Rialp, Urbano i Vaillant, 2005), que descriurem al final d'aquest capítol.

Així, amb l'objectiu de realitzar una síntesi integradora dels diversos enfocaments i marcs analítics esmentats anteriorment, en la figura 3 es comparen més detalladament les característiques principals, similituds i diferències respectives segons una revisió sistemàtica dels seus principals propulsors, fonaments teòrics, nivells d'anàlisi, supòsits bàsics, variables explicatives i dependents, criteris de decisió i limitacions.

2. El procés de formulació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa

Figura 3. Comparació d'enfocaments i/o marcs conceptuals tradicionals i actuals sobre la decisió d'entrada als mercats exteriors						
	Teories sobre la IDE	Models gradualistes de la internacionalització	Models basats en els costos de transacció	Enfocament de les capacitats organitzatives	Perspectiva directiva actitudinal	Enfocament de xarxes internacionals
Principals propulsors	Hymer, Buckley i Casson, Dunning	Johanson i Vahlne, Cavusgil, Bilkey i Tesar	Anderson i Gatignon, Hennart, Zacharakis	Madhok, Fahy	Calof i Beamish, Kumar i Subramaniam	Johanson i Mattsson, Chetty i Blankenburg
Fonaments teòrics	- Teoria de l'organització industrial: imperfeccions estructurals del mercat - Teoria de costos de transacció: fallades del mercat - Teoria de la localització	- Teoria conductista de l'empresa - Model de difusió i adopció d'innovacions	Teoria dels costos de transacció (estàtics i dinàmics)	Teoria de recursos i capacitats del coneixement de l'empresa	No es basa específicament en cap de les teories de l'empresa	- Teories de l'intercanvi social i de la dependència de recursos - Enfocament general de <i>networks</i> (xarxes)
Nivell d'anàlisi	Empresa (multinacional)	Empresa (PIME)	Transaccions exteriors	Empresa (sense limitacions de mida)	Empresa i els qui prenen les decisions	Relacions interpersonals i interorganitzatives
Supòsits bàsics	Racionalitat limitada i oportunisme	- Racionalitat limitada - Incrementalisme gradual	- Racionalitat limitada i comportament oportunista - Optimització racional	Racionalitat limitada	- Racionalitat limitada (escassetat de recursos) - Preses de decisions «satisfactòries»	Dependència de recursos d'origen extern i el seu accés a través de la posició en la xarxa internacional
Variables explicatives	- Avantatge del tipus quasinopolístic - Avantatges de propietat, localització i internacionalització	- Coneixement basat en l'experiència i les decisions de compromís creixent en l'exterior - Característiques de l'empresa i orientació exportadora directiva	Característiques de la transacció material (actius específics, incertesa interna i externa, asimetria d'informació)	- Recursos i capacitats (tangibles i intangibles) - Rutines organitzatives - Generació i sostenibilitat d'avantatges competitius en l'exterior	- Limitacions internes i externes, juntament amb percepcions i actituds directives - Característiques de la persona que pren la decisió i de la tasca de decisió	- Grau d'internacionalització de la xarxa (mercat) - Grau d'internacionalització de l'empresa



	Teories sobre la IDE	Models gradualistes de la internacionalització	Models basats en els costos de transacció	Enfocament de les capacitats organitzatives	Perspectiva directiva actitudinal	Enfocament de xarxes internacionals
Variable dependent: maneres d'entrada als mercats exteriors	Existència de l'empresa multinacional i de la realització d'inversions directes a l'exterior (IDE)	Etapes del desenvolupament exportador de l'empresa expressades en termes de: - La cadena d'establiment (en un mercat estranger) - La distància psíquica (extensió geogràfica)	Diverses classificacions de les maneres d'entrada a l'exterior segons el nivell de benefici, control, risc operatiu i compromís de recursos: - Exportació - Arranjaments contractuals - Empreses conjuntes - Subsidiàries pròpies	Maneres que impliquen internacionalització per part de l'empresa versus la seva col·laboració amb altres companyies o entitats.	- Patró específic de l'elecció i canvi de maneres d'entrada a l'exterior - Estructura tradicional versus jeràrquica de la decisió sobre la manera d'entrada	- Extensió, penetració i integració internacional de les xarxes de relacions de l'empresa - Patró de desenvolupament internacional típicament accelerat (<i>born-global</i>)
Criteris de decisió	Tensions o conflictes entre diversos tipus d'avantatges (de propietat, localització i internacionalització)	Grau de coneixement del mercat exterior i relaxació gradual consegüent de la incertesa percebuda	Selecció d'estructures que minimitzen els costos de transacció	Compromisos entre el valor afegit i els costos de l'empresa	Estratègies de decisió de tall analític-racional versus «cibernètic»	Explotació de l'avantatge que suposa les col·laboracions i les xarxes exteriors per a la internacionalització
Limitacions	- Falta de dinamisme - Elevada abstracció teòrica - Orientació i aplicació només a empreses internacionals molt grans (multinationals)	- Visió determinista del procés d'internacionalització - Concentració gairebé exclusiva en la fase d'exportació	- Difícil mesura dels costos de transacció - Manca d'atenció a les competències organitzatives i altres variables estratègiques	- Varietat limitada de maneres d'entrada - La seva alta complexitat conceptual dificulta el seu contrast empíric (ambigüitat causal, inimitabilitat, etc.)	- Base conceptual dèbil - Manca un major suport empíric per la seva aparició relativament recent	- Considera sistemes de relacions orgàniques no jeràrquiques - A banda de les xarxes internacionals, no s'anàlitzaven altres possibles dimensions crítiques

2. El procés de formulació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa

2.4. Tipus d'empreses internacionals

Segons la forma de concebre, dissenyar i executar les activitats internacionals, podem distingir fins a quatre tipus diferents d'empreses internacionals situades en els diversos estadis d'internacionalització possibles (Canals, 1994; Genescà et al., 2000):

1. El primer tipus d'empresa internacional, i també el més tradicional, és l'anomenada companyia exportadora. Normalment, les activitats internacionals de la majoria de les petites i mitjanes empreses solen començar d'aquesta manera. Les característiques principals d'aquest tipus d'empresa consisteixen en el fet que l'activitat exportadora té lloc des del país d'origen cap a uns quants mercats estrangers, encara que l'empresa concentra clarament les seves funcions en el país d'origen, excepte la comercialitzadora.
2. El segon tipus dona lloc a la denominada empresa multinacional, que tracta d'explotar internament un cert avantatge competitiu (un producte, una marca o una tecnologia, un determinat *know-how*) diversificant les seves activitats en nombrosos països. La presència en contextos prou diferents ha conduït aquestes empreses cap a una adaptació local rellevant, la qual cosa ha portat a una descentralització elevada de totes les seves activitats. L'objectiu de la multinacional sol ser, en definitiva, la reproducció gairebé exacta de la matriu o seu central en cada una de les filials establertes a l'estranger.
3. Cap a principis dels anys vuitanta sorgeix l'empresa global, que es caracteritza per l'ele-

vat pes de les operacions internacionals i, sobretot, per una forta integració o concentració de les seves activitats fonamentals (principalment aprovisionament, producció i R+D) en el país d'origen o bé en uns països determinats. Això la diferencia clarament de la seva predecessora, la multinacional.

4. Finalment, trobem l'empresa transnacional. Aquesta sorgeix, segons Bartlett i Ghoshal (1991), amb el repte de conjugar el màxim d'eficiència en la realització de les seves funcions amb una capacitat d'adaptació notable als diferents mercats. Així, doncs, les companyies transnacionals tracten de combinar l'eficiència econòmica amb la necessitat de donar resposta als diferents mercats locals, si bé amb el grau de flexibilitat i integració suficient com per aconseguir transmetre per tota l'organització les experiències i innovacions que apareixen en qualsevol dels seus mercats d'actuació.

2.5. Factors motivadors de la internacionalització de la empresa

La internacionalització empresarial és una decisió d'un caràcter estratègic marcat i de llarg abast per a l'empresa. La característica més important d'aquest tipus de decisions és que solen incorporar una forta dosi d'irreversibilitat. En altres paraules, la recuperació total dels recursos invertits en cas de fracàs i de pretendre retrocedir en el procés d'internacionalització és, en el millor dels casos, força difícil, per no dir pràcticament impossible.

El començament del procés d'internacionalització empresarial pot estar motivat o desencadenat per causes, motius i estímuls molt diferents, els quals recollim, de manera molt resumida, en la figura 4:

Figura 4. Estímuls o motius per a la internacionalització de l'empresa		
Estímuls o motius per iniciar la internacionalització	Factors interns de la companyia	Factors externs a la companyia
Factors proactius (generadors d'un comportament internacional voluntariós, clarament decidit i compromès amb la internacionalització empresarial, en el qual l'àmbit de negoci internacional passa a ser un referent estratègic bàsic per a l'empresa)	▪ Recerca de metes de creixement i benefici per part de l'empresa ▪ Impuls directiu a la internacionalització (la direcció de la companyia no considera el mercat interior com a única àrea potencial de mercat) ▪ Orientació i experiència internacional juntament amb una qualitat major o un avantatge directiu ▪ Altres avantatges competitius específics (producte/servei únic o diferenciat, avantatges tecnològics, organitzatius, etc.) ▪ Avantatges en costos (econòmies d'escala, d'experiència, etc.) ▪ Esdeveniment intern significatiu (per exemple un nou estament directiu com a resultat d'una fusió, adquisició, aliança estratègica, etc.)	▪ Identificació activa de clients internacionals i oportunitats de negoci a l'exterior (demanda exterior percebuda) ▪ Mesures de suport a la internacionalització empresarial per part d'entitats públiques, privades o mixtes (agències governamentals, cambres de comerç, associacions empresarials, bancs, etc.) ▪ Possibles beneficis fiscals associats ▪ Decisions d'altres empreses actualment proveïdores o clients (com ara la internacionalització dels clients principals) ▪ Paper dels intermediaris i distribuïdors nacionals o estrangers en el comerç exterior ▪ Èxits aconseguits pels competidors locals en els mercats exteriors
Factors reactius (generadors d'un comportament internacional purament casual, espuri, no intencionat, marginal o supeditat, quan no completament sotmès als interessos posats en el mercat nacional o domèstic)	▪ Disponibilitat temporal de recursos per assignar a aquest o altres projectes de l'empresa ▪ Sobreproducció ▪ Excés de capacitat puntual de l'empresa ▪ Estacionalitat de les vendes de la companyia en el mercat domèstic ▪ Proximitat a clients i infraestructures necessàries	▪ Dimensió limitada i/o saturació del mercat domèstic ▪ Declivi de les vendes nacionals ▪ Elevada pressió competitiva en el mercat nacional ▪ Recepció de comandes estrangeres no sol·licitades ni buscades expressament per la companyia

Font: Czinkota i Ronkainen (2001) i elaboració pròpia

2.6. Etapes bàsiques del procés d'internacionalització empresarial

Així mateix, tenint en compte les experiències recollides per un nombre elevat d'empreses, podríem representar la trajectòria, en forma d'etapes d'internacionalització, considerada habitualment com la més seguida per una àmplia majoria d'empreses, si bé poques solen assolir la seva última etapa de desenvolupament (vegeu la figura 5).

- El procés d'internacionalització sol iniciar-se lentament mitjançant exportacions passives o esporàdiques, realitzades sovint sense cap cerca sistemàtica.
- Després, se sol produir una certa acceleració del procés mitjançant una orientació exportadora més activa. És habitual que, en aquesta segona etapa, l'empresa també comenci a plantejar-se algun tipus d'acord contractual amb una altra empresa estrangera.

Figura 5. Etapes en l'evolució internacional d'una empresa	
Etapa 1	Exportació indirecta/passiva:
	▪ Cobertura de comandes d'exportació no buscades expressament ▪ Pot incloure acords de llicència fortuïts ▪ Dèbil compromís amb el mercat exterior
Etapa 2	Exportació directa/activa i llicències:
	▪ Esforç de penetració en els mercats exteriors a través d'exportacions via agent/distribuidor o delegació/subsidiària comercial a l'exterior ▪ Possible cerca activa d'acords de llicència ▪ Consideració separada del negoci domèstic i internacional
Etapa 3	Exportacions, llicències i inversió de capital en capacitat productiva a l'exterior:
	▪ Es combina la producció en alguns països amb les exportacions o les llicències en d'altres ▪ Una divisió amb autoritat per al negoci internacional acostuma a substituir el departament d'exportacions creat en l'etapa anterior ▪ L'estratègia internacional no s'integra encara del tot amb l'estratègia per al mercat interior/domèstic
Etapa 4	Multinacionalització/globalització/transnacionalització:
	▪ Disseny de les estratègies d'entrada als mercats exteriors des d'una perspectiva global ▪ Avaluació comparativa de totes les maneres d'entrada possibles ▪ Se serveixen una varietat de mercats nacionals mitjançant una organització productiva àmpliament distribuïda per productes i àrees geogràfiques

Font: adaptat de Root (1994)

- En una tercera fase, s'acostuma a produir la consolidació de les activitats internacionals de l'empresa mitjançant exportacions ja força estables o regulars cap a nombrosos països i exhibint un grau relativament considerable d'inversió directa a l'exterior.
- L'última etapa caracteritza les empreses considerades multinacionals, globals o transnacionals, les quals estan ja molt consolidades internacionalment.

Convé indicar, tanmateix, que el seguiment habitual d'aquestes fases o etapes d'internacionalització no significa en absolut que existeixi un sol camí vàlid pel qual avançar i desenvolupar-se en aquest procés. Això dependrà, fonamentalment, dels recursos i les capacitats de l'empresa mateixa i de les condicions de l'entorn-sector en el qual opera. Abordarem aquesta qüestió, de nou, en l'apartat 2.8 d'aquest capítol.

Un cop analitzades les raons que motiven l'inici del procés d'internacionalització d'una empresa i la seva evolució possible al llarg del temps, en l'apartat següent ens centrarem en les diferents decisions que configuren l'estratègia d'entrada als mercats internacionals i les relacions dinàmiques que es produeixen entre aquestes decisions.

2.7. Decisions clau per a la formulació d'una estratègia internacional

L'estratègia d'entrada als mercats internacionals constitueix un pla estratègic amb tres components bàsics: objectius, recursos i decisions que

cal prendre. Aquest pla hauria de guiar les operacions internacionals d'una empresa en un període de temps prou llarg com per afavorir un creixement sostenible a l'exterior.

Encara que l'inici d'un procés d'internacionalització comporta decisions múltiples i molt complexes, el primer factor rellevant és disposar d'un producte de qualitat suficient per tal d'oferir-lo amb èxit als mercats exteriors. La decisió sobre la combinació producte-mercat que s'ha de servir és la primera que s'ha de prendre en qualsevol intent o esforç seriós d'internacionalització. Paral·lelament, l'empresa haurà de decidir a quants països vol operar i, a més, si aquesta presència a diferents països ha d'anar acompanyada d'una gamma més àmplia o reduïda de productes. En definitiva, l'empresa ha de valorar l'àmbit de productes i països on vol actuar. Un cop s'han formulat els plans o binomis producte-mercat a escala individual, s'haurien de conjugar de manera que configuressin l'estratègia d'entrada global de l'empresa (Root, 1994).

Un segon aspecte que els directius responsables han de considerar seria l'elecció de la forma o manera d'entrada als mercats exteriors com també la identificació dels factors que la condicionen i la seva dinàmica o evolució.

Finalment, un últim factor essencial durant aquest procés i que també està relacionat amb la manera d'entrada consisteix a decidir si se centralitzen o descentralitzen les diferents activitats de l'empresa per tal d'aconseguir els objectius corresponents al pla d'internacionalització. Aquestes decisions haurien d'estar referides tant a l'àmbit de les grans àrees funcionals (com ara la funció comercial, financera, de recursos humans, R+D,

etc.) com a l'àmbit d'activitats més concretes (per exemple, dins l'àrea de màrqueting, la distribució, la publicitat, etc.).

Per tant, les qüestions fonamentals en aquest procés d'internacionalització de l'empresa són les següents:

- Per quin objectiu i cap a on s'ha de projectar l'empresa?
- Com i en quin moment s'ha d'entrar?
- Cap a qui convé dirigir-se (selecció de la tipologia de clients internacionals)?

Les respostes a aquestes preguntes han de passar, com a mínim, per tres filtres fonamentals de decisió (Canals, 1994):

- Filtre econòmic i financer: té sentit l'operació des d'un punt de vista estrictament econòmic i financer?
- Avaluació dels recursos interns: té l'empresa els recursos necessaris (financers i no financers) per fer que les seves previsions es compleixin?
- Avaluació dels aspectes qualitius de la decisió:
 - Quines oportunitats poden sorgir en el futur, si s'adopten aquestes decisions?
 - Quines ocasions reals d'aprenentatge es donen a l'estranger?
 - Podríem observar més de prop què fan els competidors?

- Convé treballar amb els clients en projectes comuns al seu país?

Encara que als directius de les petites i mitjanes empreses aquesta suposada planificació pot semblar una cosa exclusivament vinculada a les grans empreses, el fet de no tenir-la en compte seria una concepció summament errònia del disseny del procés d'internacionalització. Així, allò que és veritablement rellevant és la necessitat de planificar prèviament i sistemàtica l'estratègia d'entrada al mercat exterior, sigui quin sigui el sector d'activitat i la dimensió de l'empresa, tenint en compte, això sí, les limitacions de recursos corresponents.

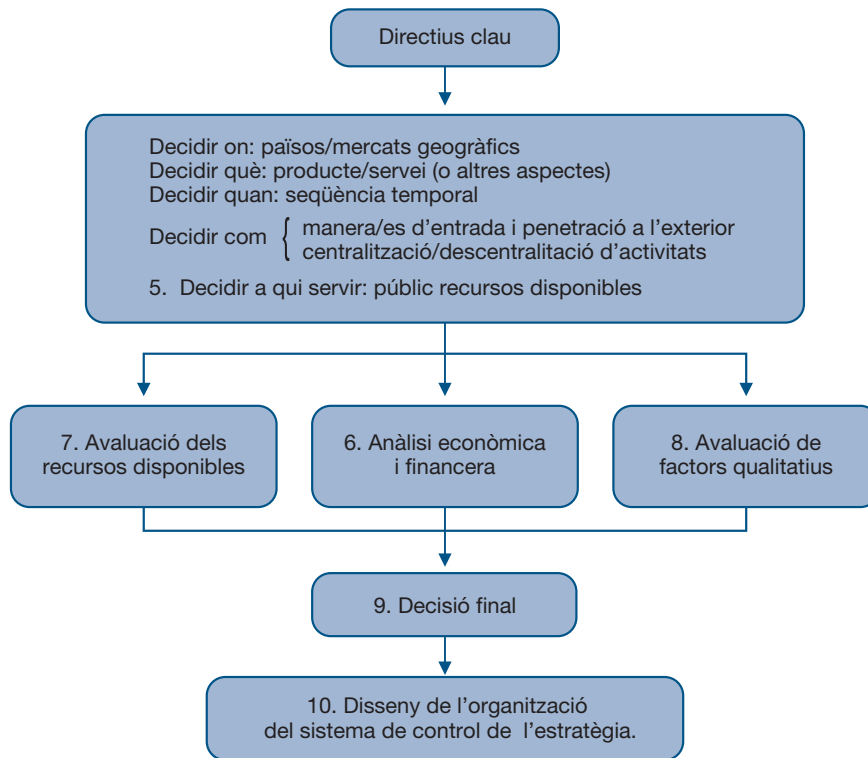
Així, podem afirmar que sense una estratègia adequada d'entrada als mercats exteriors per a un producte-mercat concret i dirigit a un públic objectiu clarament determinat, les empreses només manifestaran un enfocament basat en tractar d'augmentar la seva xifra de vendes, també als mercats exteriors, sense arribar a realitzar una veritable aproximació al mercat-client estranger ni desenvolupar una veritable estratègia d'entrada als mercats internacionals (Root, 1994).

En la figura 6 recollim el procés de decisió que haurien de seguir els directius clau de l'empresa en relació amb un pla d'entrada als mercats internacionals.

2.7.1. Elecció del producte en els mercats internacionals

Ja hem destacat que l'elecció del producte és un dels elements més importants en el disseny de l'estratègia d'entrada als mercats internacionals.

Figura 6. Procés de decisió sobre un pla d'internacionalització empresarial



Font: Canals, 1994:120

En aquest sentit, l'anàlisi del producte tracta d'indicar quins productes o línia de productes de l'empresa justifiquen una valoració més sistemàtica dels mercats exteriors. El perfil d'un determinat producte per constituir un candidat ideal inclou, entre d'altres, els aspectes i les qüestions rellevants següents:

- Una acceptació considerable en el mercat d'origen del producte, la qual cosa sol aug-

mentar les seves possibilitats d'èxit internacional, ja que un producte que no sigui competitiu en l'àmbit domèstic difícilment ho serà a escala internacional.

- Un elevat potencial de benefici esperat amb aquest *output* a l'exterior.
- La disponibilitat, on calgui, d'elements productius en grau suficient (matèries primeres,

tecnologia, mà d'obra especialitzada, etc.) per atendre una demanda creixent.

- La possibilitat de comercialitzar-lo en l'exterior tal com es fa en el mercat interior per aprofitar sinèrgies i l'experiència o el saber fer (*know-how*) acumulat per l'empresa en el seu mercat d'origen.
- Grau de competitivitat del producte/servei en el mercat domèstic.
- Grau de satisfacció de les necessitats dels clients (actuals/potencials).
- Grau de novetat o de competitivitat previsible del producte/servei en l'exterior.
- Condicions d'ús (en el mercat interior i exterior).
- Requeriment de serveis complementaris al producte.
- Grau d'adaptació requerida del producte/servei.
- Disponibilitat de canal de comercialització adequat.

Aquests avantatges podrien facilitar també la possibilitat de fixar un preu més competitiu fora, com també la d'incloure altres aspectes distintius d'un valor afegit més gran (com ara una qualitat més alta, un disseny més innovador, l'ús de components tecnològics, etc.), que permetin diferenciar el producte dels seus rivals.

Lògicament, les solucions a aquestes qüestions rarament són definitives en aquesta etapa inicial de planificació prèvia a qualsevol investigació sistemàtica dels mercats internacionals. Tanmateix,

les solucions basades en un coneixement fruit de l'experiència dels directius els ajudarien a intuir amb prou encert el millor candidat possible.

El que sí que és rotundament cert és que qualsevol producte potencialment candidat ha d'oferir certs avantatges que permetin obtenir una quota de mercat i una rendibilitat satisfactòries en el mercat exterior.

L'anàlisi del cicle de vida internacional d'un producte (o classe genèrica de producte) també pot servir als directius per identificar i, en conseqüència, escollir un bon candidat per competir en els mercats exteriors. De fet, en un moment determinat, un mateix producte pot ocupar diferents fases del seu cicle de vida a diferents països. Per aquest motiu el cicle de vida global d'un producte pot tenir implicacions importants per a les empreses que es plantegen l'entrada a nous mercats geogràfics.

D'altra banda, un cop s'ha decidit el producte, els fabricants poden considerar la necessitat d'adaptar en major o menor mesura els seus productes als mercats exteriors per obtenir el nivell desitjat d'acceptació per part dels clients o compradors internacionals.

Aquesta possible adaptació del producte a les necessitats del mercat exterior es pot produir tant en la part més física, com en l'anomenat producte ampliat, és a dir, amb relació a la marca, l'envàs, els serveis relacionats amb el mateix producte, la seva promoció, etc.

Encara que l'acceptació d'alguns productes podria ser forçosament deguda a requeriments de tipus idiomàtic, cultural, legal, tècnic, sanitari o

fins i tot climàtic, habitualment els directius tenen un criteri prou considerable per decidir en quina mesura s'ha de fer l'adaptació d'un producte a l'exterior. Aquesta discrecionalitat dependrà, alhora, d'altres elements de la seva estratègia d'entrada als mercats internacionals. Això explica, en part, per què empreses d'un mateix sector o amb el mateix producte genèric, com ara els productors d'oli d'oliva, poden seguir diferents estratègies de producte en un mateix mercat-país.

a. La política de producte que limita la seva adaptació als mercats internacionals es denomina estratègia d'estandardització del producte. Les seves característiques principals són les següents:

- Considerar un mercat global per al producte, és a dir, el mateix tipus de bé és subministrat en els diferents mercats domèstics.
- Superar les diferències pròpies de cada país amb un esforç promocional que tracti d'adaptar els consumidors i usuaris al producte de l'empresa i no al contrari.
- Disminuir els costos d'adaptació en detriment d'un major cost de promoció, ja que es pretén, en definitiva, homogeneïtzar les demandes nacionals per al producte de l'empresa.

b. En l'altre extrem trobem l'estratègia d'adaptació del producte. Aquesta altra estratègia té les característiques següents:

- Identifica múltiples mercats domèstics i les diferències que els distingeixen, com també respecte al mercat d'origen de l'empresa.

- Implica la decisió d'adaptar el producte a les preferències específiques de cada país.
- Habitualment representa uns costos d'adaptació majors, encara que costos de promoció menors.

En realitat, poques empreses segueixen una versió pura de qualsevol d'aquestes dues estratègies de producte. Una certa adaptació a alguna de les seves dimensions resulta, gairebé sempre, necessària, encara que el fet d'arribar a desenvolupar un producte totalment diferent per als diferents grups de compradors internacionals sol estar, generalment per raons de costos, fora de l'abast de la majoria d'empreses.

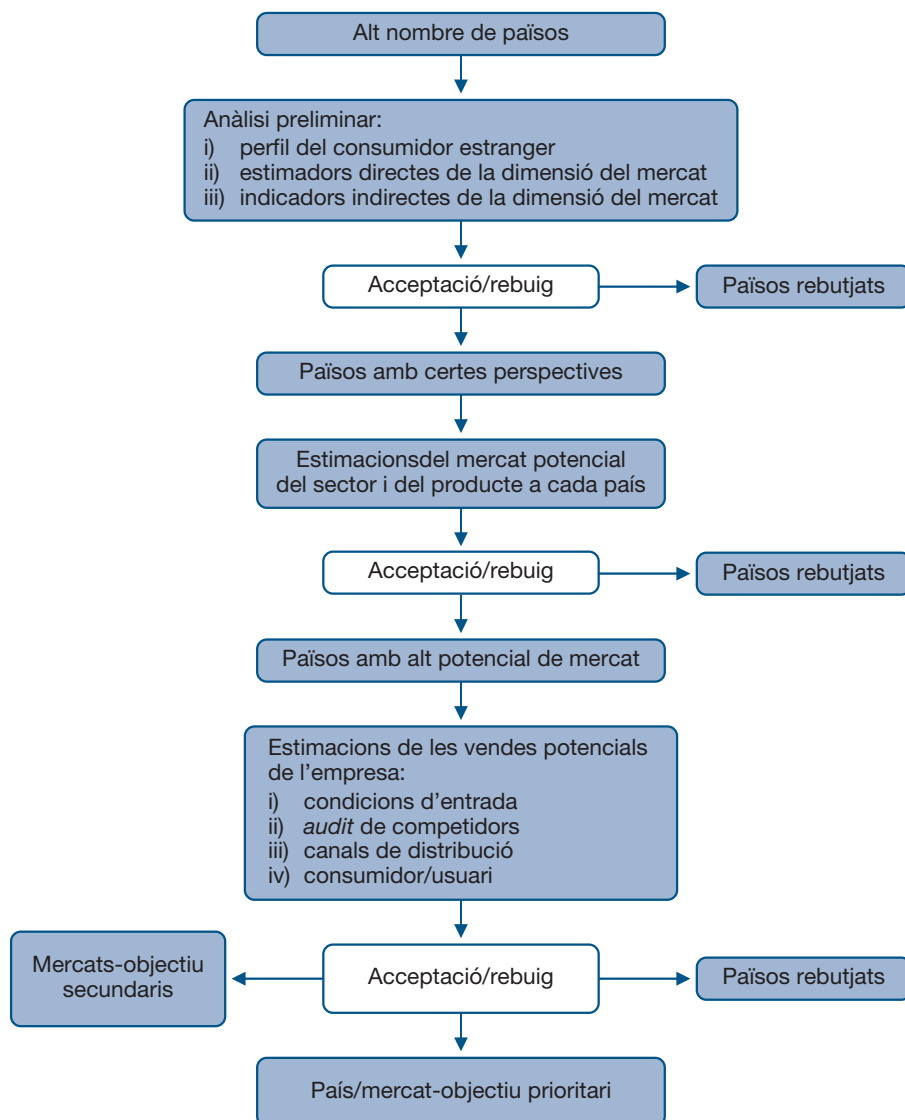
En conclusió, les empreses solen optar per una estratègia de producte híbrida en termes del nivell d'adaptació als mercats locals, que presenta simultàniament certs trets o nivells d'estandardització i d'adaptació a les diferents condicions i necessitats de cada mercat nacional en particular.

2.7.2. Selecció sistemàtica dels mercats a l'estranger

Pràcticament de manera simultània amb la selecció del producte, els directius de l'empresa hauran d'identificar els mercats exteriors que en principi tenen el major potencial de vendes per a l'empresa.

La Figura 7 proposa un procediment altament sistemàtic per dur a terme aquesta selecció, en què es poden distingir tres grans filtres importants en aquest procés de presa de decisions.

Figura 7. Esquema d'un procés sistemàtic de selecció i avaluació de mercats exteriors



Font: adaptat de Root (1994)

Aquests fan referència, en primer lloc, a una anàlisi preliminar a partir d'un nombre relativament ampli de mercats possibles, seguida d'una estimació més rigorosa del mercat potencial del sector i del producte en concret en un nombre de països sensiblement inferior, i de les estimacions oportunes de les vendes possibles de l'empresa en aquests països.

L'objectiu d'una valoració preliminar és identificar els mercats potencialment atractius a priori, independentment del seu nombre, per tal de motivar i justificar la realització d'una investigació encara més profunda d'alguns d'ells. Aquesta valoració preliminar permetrà minimitzar dues errades molt habituals:

- Ignorar alguns països que ofereixen bones possibilitats per al producte genèric d'una empresa.
- Destinar massa temps, esforç i recursos a la investigació de països amb escasses possibilitats, a causa normalment de la dimensió més aviat reduïda del seu mercat.

Sovint succeeix que, en valorar inicialment els mercats exteriors per portar a terme una primera acció d'entrada, els directius pretenen identificar algun mercat exterior amb la finalitat bàsica de dirigir-hi les seves exportacions, ja que entenen que els països només podran ser objecte de valoració per a la realització d'altres formes d'entrar-hi, com ara les inversions directes, quan ja s'hi hagi estat exportant prèviament. Això no obstant, entenem que aquesta visió tan relativament estreta pot resultar, de vegades, força ineficient, perquè sovint comportarà, d'entrada, el rebuig d'aquells països que, encara que s'oferei-

xin fins i tot com a mercats potencials excel·lents a l'estranger, impliquin portar a terme l'entrada mitjançant una estratègia alternativa a l'exportació. Per aquest motiu afirmem que qualsevol valoració preliminar de possibles mercats exteriors hauria de permetre identificar països-objectiu, sense condicionaments previs motivats per una determinada manera d'entrada ja triada a priori.

En referència a les estimacions de la dimensió d'un mercat, cal indicar que una anàlisi preliminar requereix una valoració ràpida però encertada del potencial de mercat al qual es pot dirigir el producte seleccionat. Aquestes estimacions del mercat potencial haurien de ser prou ajustades com per identificar els països que requereixen o mereixen una investigació posterior.

En definitiva, s'han d'escollir aquells indicadors que encaixin millor amb el perfil del consumidor o l'usuari del bé/servei que es decideix exportar o produir als mercats exteriors. En aquest punt, sovint els directius s'han de basar en estadístiques econòmiques o socials bàsiques com a possibles indicadors del potencial d'un mercat (PIB, renda per capita, dades generals del comerç exterior del país en qüestió i de la seva evolució passada i futura), patrons genèrics d'ús del producte, etc.

Després d'aquesta avaluació preliminar, el pas següent és una estimació més refinada del potencial de mercat per al producte escollit per l'empresa en un nombre ja més reduït de possibles països-objectiu.

El potencial del mercat d'un país es defineix com el volum de vendes més probables d'un producte per part de tots els productors o venedors que

competeixen en un mercat durant un període determinat. Per tant, aquest valor constitueix la projecció de totes les vendes de la indústria en aquell país al llarg d'un període de temps (aproximadament entre tres i cinc anys).

Com es pot veure, depèn fonamentalment del parer dels directius el fet d'apreciar la dimensió actual d'un mercat i calcular-ne el creixement possible en el futur. De totes maneres, els directius poden fer servir certes aproximacions per valorar el potencial dels diferents mercats basades en dades històriques o en tècniques d'anàlisi més sofisticades (per exemple, l'anàlisi de regressió, de sèries temporals, etc.).

L'últim pas en la selecció d'un mercat exterior-objectiu implica fer una estimació de les vendes potencials del producte per part de l'empresa en aquests països; això significa valorar-ne la quota de mercat potencial.

Aquestes vendes potencials de l'empresa es poden definir com les vendes més probables del producte d'una empresa en concret, en el mercat d'un país determinat i durant el període d'abast del seu pla estratègic internacional. Aquest potencial de vendes de l'empresa en qüestió depèn no només de factors externs o del mercat, sinó també de factors que controla la mateixa empresa, com ara els dos següents:

- L'estratègia d'entrada que aquesta seguirà en els mercats estrangers (exportació, inversió, empresa conjunta, llicència o qualsevol altre tipus d'acord contractual).
- El nivell d'esforç comercial que es consideri necessari aplicar per la seva banda (recursos

compromesos en el producte, decisions de preu, política de distribució o logística i de comunicació).

Òbviament, som conscients que hi ha altres criteris i formes de decisió, segurament menys sistemàtics que el model anterior, per triar els mercats internacionals cap als quals es podria projectar potencialment una empresa. Així, com a mínim, podríem enumerar els següents:

- Atendre i donar cobertura a les comandes no sol·licitades procedents de l'exterior independentment del país o mercat geogràfic d'on procedeixin.
- Projectar-se, en primer lloc, cap als mercats geogràficament i psicocultural més pròxim al país d'origen de la companyia i anar ampliant lentament i gradual aquesta cobertura de mercats exteriors cap a altres països més distants geogràficament i cultural, un cop obtinguts els coneixements i recursos necessaris per poder-ho fer. Aquesta forma de selecció és la que es proposa i deriva dels models gradualistes d'internacionalització revisats anteriorment.
- Decidir els mercats estrangers exclusivament en funció de la manera d'entrada que l'empresa vol utilitzar.

2.7.3. El posicionament estratègic de l'empresa en el marc exterior

Un cop seleccionat el país o països d'actuació i la combinació producte-mercat adequada per iniciar o aprofundir en el seu procés d'internacionalització, apareix una nova decisió clau per a

l'empresa immersa en aquest procés: establir el posicionament estratègic en relació amb els seus possibles clients i les empreses rivals en els mercats internacionals finalment seleccionats.

Per tant, una altra decisió important consisteix a determinar si l'empresa ha de servir els seus clients en un mercat determinat sobre la base d'oferir productes amb un valor afegit alt, o bé sobre la base d'oferir preus més baixos que les empreses rivals per a un producte de qualitat similar. Així, tal com es recull en la figura 8, les opcions o estratègies competitives genèriques que una empresa pot considerar pel que fa al seu posicionament estratègic en un determinat mercat exterior són tres essencialment (Porter, 1982):

- **Lideratge en costos:** oferir amb un abast ampli del mercat un producte més o menys estandarditzat, però a un preu inferior al de la competència gràcies, per exemple, a uns costos de producció, financers o de transport i comercialització inferiors.
- **Diferenciació:** oferir amb un abast ampli del mercat un producte amb un valor afegit alt per al comprador, i sempre superior al que pugui oferir qualsevol altre rival. En aquest cas, si el

client possible aprecia aquest valor superior, l'empresa pot carregar un marge més alt al seu producte.

- **Enfocament, nínxol o segmentació:** seleccionar un o més segments específics del mercat i cobrir les necessitats d'aquests segments per liderar costos o diferenciar-s'hi.

D'aquesta manera, el posicionament estratègic de l'empresa en qüestió s'ha d'efectuar a cada país i, dins de cada país, a cada un dels segments del mercat local en què vol operar, tenint en compte les tendències pròpies del mercat i els recursos o les capacitats de la mateixa companyia. A més, s'ha de tenir en compte que aquest posicionament de l'empresa a l'exterior no ha de ser necessàriament idèntic en tots els països i mercats estrangers d'actuació.

2.7.4. Formes d'expansió exterior: una caracterització

Tal com hem indicat anteriorment, quan una empresa decideix internacionalitzar-se, ha de determinar, entre altres aspectes i gairebé simultàniament, en quins països-mercats exteriors vol

Figura 8. Estratègies competitives genèriques de Porter			
		Fonts d'avantatge comparatiu	
		Avantatge en costos:	Avantatge en diferenciació:
Abast o desplegament de l'avantatge competitiu	Tot el mercat	Lideratge en costos	Diferenciació
	Uns determinats segments del mercat	Enfocament (amb lideratge en costos)	Enfocament (amb diferenciació)

Font: adaptat de Porter (1982)

operar i la naturalesa estructural de les seves operacions en aquestes localitzacions exteriors. Així, l'àmbit de les activitats de l'empresa en els mercats internacionals triats dependrà essencialment de l'elecció de la manera d'entrada que sigui més apropiada. Generalment, aquesta selecció modal constitueix una de les decisions estratègiques més crucials per a qualsevol empresa internacional, en la mesura que condiciona pràcticament totes les seves actuacions futures a l'exterior. En particular, una bona decisió sobre la manera d'entrada i d'expansió internacional pot permetre a l'empresa desplegar adequadament els seus avantatges competitius en el mercat exterior, mentre que l'adopció d'una decisió modal no apropiada, a més de ser difícilment reversible, sol dificultar enormement el desenvolupament posterior de les seves operacions exteriors.

En aquest apartat procedim a identificar i descriure breument les principals maneres o mecanismes d'entrada al mercat internacional disponibles generalment per a l'empresa. Cada forma d'entrada al mercat internacional és, en si mateixa, un mecanisme o arranjament organitzatiu que fa possible l'entrada tant dels productes com de les marques, la tecnologia, els coneixements, els recursos financers, les habilitats, els individus o qualsevol altre recurs o capacitat d'una empresa a un país estranger seleccionat prèviament (Root, 1994; Osland et al., 2001).

Encara que hi hagi multitud de formes d'entrada als mercats exteriors possibles, recollim com a síntesi una classificació de les més genèriques per desenvolupar el procés d'internacionalització empresarial i les seves característiques principals (vegeu la figura 9): les maneres d'entrada associades amb l'exportació, les que impliquen el recurs

a acords contractuals internacionals i les maneres d'inversió directa a l'estranger (IDE) que impliquen el desplaçament de capacitat productiva a l'exterior. Lògicament, cada una d'aquestes formes genèriques integra, alhora, diferents varietats més específiques com ara: exportació indirecta i directa; llicències, franquícies, acords de producció, direcció o distribució, etc. internacionals; empreses conjuntes o *joint-ventures*, filials/subsidiàries comercials i de producció, l'origen de les quals pot ser de nova creació o resultants d'adquisicions majoritàries o minoritàries d'empreses locals.

Així doncs, les diferents maneres de penetració i desenvolupament en el mercat exterior constitueixen, bàsicament, una àmplia varietat d'arranjaments institucionals formals que una empresa pot escollir alternativament per organitzar i portar a terme les seves operacions internacionals en un àmbit geogràfic prèviament establert. Aquests mecanismes parteixen, en general, de l'existència d'algun tipus d'avantatge específic intern de l'empresa (de caràcter tecnològic, productiu, comercial, directiu o organitzatiu) o de localització susceptible d'explotar-se, almenys temporalment, més enllà del mercat domèstic, a través de múltiples modalitats d'actuació entre les quals pot optar estratègicament l'empresa. Així mateix, qualsevol de les diferents maneres d'operació a l'exterior triades per una companyia es pot modificar amb el temps, a mesura que aquesta va redefinint els seus nivells d'implicació internacional. A continuació, caracteritzem breument les principals formes i subformes genèriques que sol adoptar aquesta penetració internacional (Pla i Leon, 2004; Rialp i Rialp, 2005a):

- 1. Maneres d'entrada basades en l'exportació:** pressuposen la transferència física dels

Figura 9. Maneres genèriques d'entrada i penetració en els mercats exteriors		
Exportació	Acords contractuals (llicència, franquícia, etc.)	Inversió directa (productiva) a l'exterior
Prioritza minimitzar el risc sobre el control de les operacions exteriors	Costos inicials baixos (també atractiva al principi del procés)	Rarament s'utilitza per estrenar-se en el negoci internacional
Costos baixos inicials	Duració temporal més o menys limitada	Convé fer-se després d'haver adquirit un coneixement ampli del mercat, la competència, la producció i el clima d'inversió en el país de destinació
Al principi no implica inversions (incrementals) en actius fixos	Disponible per a fabricants amb tecnologia, producte i marca desitjades per empreses estrangeres	Implica una inversió important de capital
Possible procés de desenvolupament (canvi d'exportació directa a indirecta)	Comercialització del producte objecte de l'acord controlada per l'empresa estrangera (llicenciataria)	Exposa l'inversor a possibles riscos econòmics i sociopolítics
Permet un comportament experimental en l'obtenció de coneixement sobre el mercat exterior	Pot comportar l'exportació de productes intermedis	L'empresa conjunta pot facilitar una entrada prèvia mitjançant la fórmula de la coinversió
Manera més utilitzada per iniciar-se en el negoci internacional per primera vegada	Por arribar a transformar-se en una empresa conjunta o en una inversió en producció	Sol venir precedida d'algun mecanisme d'exportació o acord contractual previ

Font: adaptat de Root (1994)

productes, béns intermedis o acabats, des del país origen del fabricant fins al mercat exterior de consum (mercats d'exportació) a canvi del seu valor en termes monetaris, ja sigui a través d'intermediaris o consorcis d'exportació localitzats en el mateix país d'origen

dels qui assumeixen la responsabilitat de transferir-los a l'exterior (exportació indirecta), o bé a través de xarxes de comercialització alienes (agents a comissió i distribuïdores independents) o pròpies (oficines comercials, delegació de vendes, filial/subsidiària comer-

cial) ja localitzades o establertes per l'empresa en els mercats exteriors de destinació de les seves exportacions (exportació directa).

2. Maneres d'entrada basades en acords contractuals (principalment llicències o franquícies internacionals):

estableixen un acord o contracte vinculant entre una empresa internacional i una altra entitat a l'estranger, generalment una empresa local, a través del qual es transfereix, en principi des de la primera a la segona, el dret d'utilitzar o explotar totalment o parcial, i en un cert país-mercat, un determinat dret de propietat intel·lectual (patent, tecnologia, marca registrada, sistema de producció i distribució o, fins i tot, un format o mètode més complet de negoci) a canvi d'algun tipus de contraprestació generalment econòmica (cànon fix o *royalties* sobre vendes) prèviament estipulada entre totes dues. En el cas específic de la llicència de producte o procés, aquest dret d'explotació sol tenir una durada més limitada, a diferència del cas típic de la franquícia, que posseeix, en general, un major abast temporal. Dins d'aquest capítol se solen introduir també altres mecanismes contractuals, encara que amb característiques una mica diferents dels anteriors, com ara els contractes de producció, distribució, *management* o direcció i els acords «clau en el pany».

3. Maneres d'entrada que impliquen inversions directes a l'exterior (IDE) (filials/subsidiàries pròpies o empreses conjuntes internacionals):

es tracta d'un mecanisme més complex d'entrada i expansió als mercats internacionals que admet, almenys, dues fórmules o modalitats diferents. D'una banda, l'establiment de filials/subsidiàries pròpies de producció i comer-

cialització a l'exterior i, de l'altra, la creació d'empreses conjuntes internacionals. La primera d'aquestes modalitats implica la propietat i el control sobre la gestió de la inversió realitzada en solitari per part d'una empresa internacional, i té alhora un origen doble: (i) l'adquisició o presa de propietat d'una altra entitat o companyia ja existent a l'estranger, en magnitud suficient com per exercir-ne el control total o majoritari, o bé (ii) la creació d'una nova entitat productiva en un país determinat o mercat estranger. L'establiment d'aquestes filials o subsidiàries pròpies de producció en l'exterior se sol portar a terme quan l'empresa inversora internacional tracta d'explotar internament avantatges competitius específics o de localització, o bé quan la presència d'altres barreres comercials o uns costos de transport elevats impedeixen rendibilitzar el recurs alternatiu al comerç exterior. Per la seva banda, la segona modalitat d'inversió directa a l'exterior remet al cas particular de les aliances estratègiques basades en la creació d'una nova entitat (*joint-venture* o empresa conjunta internacional), marc col·laboratiu d'actuació segons el qual dues o més empreses sòcies, i generalment de diferents països, acorden compartir conjuntament la propietat, la gestió i el control, encara que no necessàriament en la mateixa proporció, d'una nova empresa resultant de la confluència dels seus actius o recursos. Les empreses conjuntes internacionals constitueixen, per tant, una mena de coinversió realitzada entre diversos socis de països diferents, la qual sol actuar en el país-mercat d'alguns d'ells. Generalment, el soci local aporta els seus coneixements més extensos del mercat nacional i els seus contactes governamentals, mentre que la contribució dels socis internacionals se centra en els seus

recursos econòmics, tècnics o tecnològics i de gestió, habitualment superiors.

D'aquesta forma, les empreses internacionals s'enfronten d'una manera més o menys reiterada, durant el seu procés d'internacionalització, amb aquest tipus de decisions estratègiques modals basades en la selecció o modificació d'algunes d'aquestes maneres diferents o vies genèriques de penetració i desenvolupament de l'empresa als mercats internacionals.

2.7.5. Maneres d'entrada als mercats exteriors: factors condicionants i dinàmica decisional

L'elecció per part d'una empresa de la manera d'entrada òptima per a un determinat producte d'un determinat país o mercat objectiu és el resultat net d'innombrables forces o factors diferents (externs i interns a l'empresa mateixa) i de vegades prou contradictoris.

Per això, per fer front la complexitat inherent al procés de decisió de la forma d'entrada als mercats exteriors, els directius han de fer servir models analítics que els faciliten les comparacions sistemàtiques entre les diferents alternatives. Entre els criteris que gairebé sempre es consideren en aquests models, destacaríem els següents:

- Potencial de beneficis o de rendibilitat associat a cada manera d'entrada.
- Quota de mercat que l'empresa pot obtenir potencialment.
- Grau de control sobre les seves activitats exteriors.

- Nivell de risc assumit per l'empresa.
- Recursos necessaris i disponibles per al negoci internacional.
- Grau de flexibilitat i de rapidesa de resposta davant de contingències imprevistes.
- Grau d'internacionalització i d'aprenentatge acumulat per l'organització.

Així doncs, la rendibilitat econòmica no és —ni mai pot ser— l'únic criteri d'avaluació rellevant, perquè les decisions d'internacionalització no solen tenir habitualment una rendibilitat immediata a curt termini. Altres criteris necessaris es refereixen al grau de control desitjat sobre les operacions exteriors, la qual cosa condicionarà la necessitat de recursos, el grau de flexibilitat o el risc adoptat per les empreses i les seves possibilitats d'aprenentatge.

En aquest sentit, també cal indicar que les formes d'entrada als mercats exteriors no solen ser perfectament substitutives les unes de les altres, ja que no poden aplicar-se per igual a totes les circumstàncies.

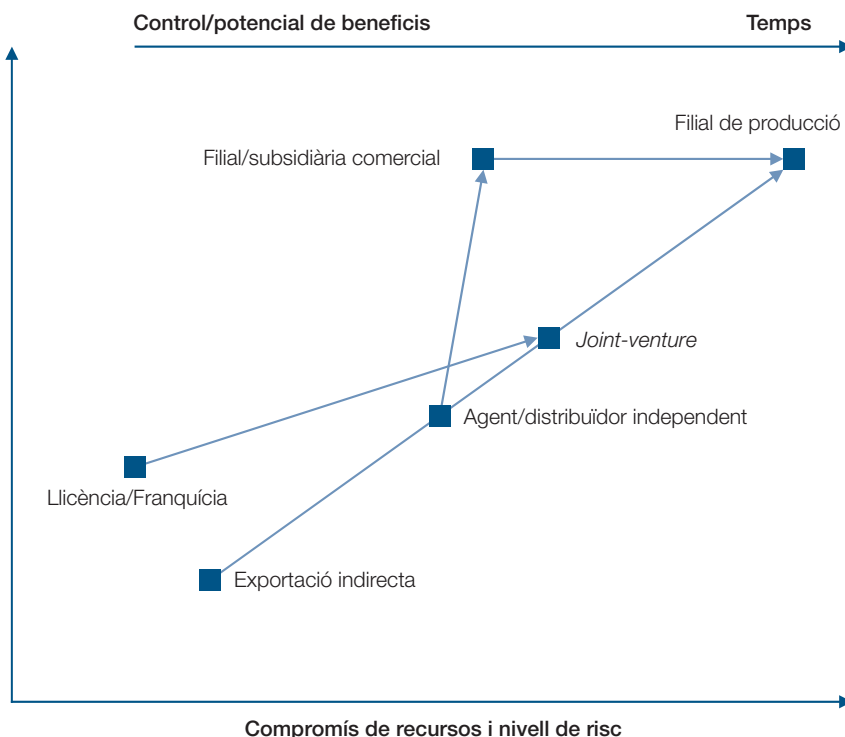
En resum, podem dir que la forma d'entrada als mercats exteriors està influïda pel sector en què l'empresa opera, l'etapa del procés d'expansió internacional en què està immersa, el mercat o mercats estrangers en què vol entrar o desenvolupar-se i els criteris de decisió que permeten comparar entre si les diferents alternatives disponibles.

Per aquest motiu, un cop s'ha iniciat el negoci o l'activitat internacional, les empreses acostumen a modificar gradualment les seves decisions, particularment les que fan referència a la forma d'en-

trada. Així, d'una manera incremental en el temps, un general, una empresa tendeix a triar mecanismes que li proporcionin cada vegada un control més elevat sobre les seves operacions internacionals (Johanson i Vahlne, 1977, 1990). Tanmateix, per obtenir aquest major control, l'empresa haurà de comprometre una part més important dels seus recursos en els mercats exteriors i, d'aquesta manera, assumirà també un nivell més alt de risc operatiu. Aquesta evolució es recull, gràficament, en la figura 10.

La confiança creixent dels directius en l'habilitat de les seves companyies per competir en l'exterior genera, per tant, un canvi progressiu en la relació entre el risc i el control, sovint a favor del segon. Per tant, l'evolució internacional de l'empresa afavoreix l'entrada a nous mercats estrangers amb fórmules que cada vegada són més properes a la inversió directa, les quals li atorguen un grau de control màxim sobre el flux de les seves operacions exteriors.

Figura 10. Evolució de les decisions sobre la manera d'entrada



Font: adaptat de Root (1994)

Tal com es posa de manifest a la figura 7, aquestes opcions estratègiques de penetració i desenvolupament empresarial als mercats exteriors sovint s'han caracteritzat en funció dels diferents (tot i que summament correlacionats) nivells de risc, compromisos de recursos, potencial de beneficis i grau de control que impliquen en realitat cada una d'elles. Això revela l'existència de certes tensions o compromisos (*trade-offs*) fonamentals a l'hora de determinar, d'una banda, el nivell de control i, simultàniament, de risc operatiu suportat per l'empresa en les seves operacions exteriors i, de l'altra, el potencial de beneficis per obtenir en funció del volum de recursos compromesos a cada moment del temps (Root, 1994; Osland et al., 2001).

En termes generals, el desplaçament cap a nivells més elevats d'internacionalització implica l'obtenció d'un major grau d'experiència internacional per part de l'empresa, gràcies al procés d'aprenentatge gradual i acumulatiu que sol seguir durant la seva evolució internacional (Rialp i Rialp, 2005a). Alhora, cada una d'aquestes vies o trajectòries genèriques del desenvolupament internacional de l'empresa (exportació, acords contraceptuals, empreses conjuntes o inversions pròpies i directes a l'exterior), susceptibles a més de conjugar-se en el temps, representen un *continuum* o gradació de fórmules institucionals específiques amb diferents nivells de control, risc, flexibilitat i compromís de recursos per a la companyia. Així, el seu moviment al llarg d'aquest *continuum* està altament condicionat per la trajectòria seguida prèviament i, en particular, pel nivell de coneixements ja acumulats en els mercats internacionals.

Això no obstant, també convé destacar la naturalesa fonamentalment estratègica, racional i delibera-

da de l'elecció realitzada entre aquestes vies alternatives o patrons genèrics d'internacionalització per part dels alts directius responsables de la companyia, atesos els seus recursos o capacitats organitzatives i els factors de l'entorn local i internacional. Així, doncs, aquesta visió de la internacionalització empresarial, basada en la selecció de la manera d'entrada als mercats exteriors, descriu un procés d'implicació internacional creixent de l'empresa, el qual admet una àmplia diversitat de formes de penetració i desenvolupament en el mercat internacional.

Aquestes formes reflecteixen, alhora, diferents nivells de compromís i disponibilitat de recursos, potencial de beneficis, grau de control sobre les operacions exteriors i risc operatiu per a la companyia. A més, aquest procés és tant estratègic com evolutiu i dinàmic per naturalesa, ja que aquests mecanismes d'entrada i expansió als mercats exteriors canvien o varien en el temps a mesura que l'empresa incrementa i consolida la seva presència en l'esfera internacional.

Cal indicar finalment que, un cop triat el mecanisme d'accés a priori més adient, el disseny de l'estratègia d'entrada d'una empresa en un mercat exterior es completarà amb la formulació del pla de màrqueting internacional que afavoreixi la penetració en el mercat d'aquell país. No obstant això, el pla comercial està relacionat íntimament amb la forma d'entrar utilitzada. Dit d'una manera més precisa: el mecanisme d'entrada determinarà el grau de control d'una empresa sobre totes les variables rellevants del seu programa de màrqueting-mix internacional a cada país de destinació (producte, preu, distribució i promoció a escala internacional).

Així, algunes maneres d'operar (per exemple, l'exportació indirecta o la llicència) atorguen a l'empresa poc control o cap sobre el pla de màrqueting internacional. Altres formes afavoreixen un control encara limitat (l'exportació a través d'agents i/o distribuïdors independents i els acords de distribució, per exemple), mentre que hi ha altres mecanismes que sí que permeten un control, pràcticament absolut, sobre l'activitat comercial i fins i tot productiva a l'estranger (la subsidiària pròpia comercial o de producció a l'exterior).

2.8. Noves tendències en la internacionalització empresarial

L'últim apartat d'aquest primer capítol està dedicat, encara que sigui d'una manera breu, a la consideració d'algunes tendències actuals en el marc de la internacionalització de les empreses d'una gran repercussió i interès.

En particular, es presta una atenció especial a dos fenòmens contemporanis que, a més, poden estar íntimament relacionats entre si. D'una banda, l'elevat grau d'impacte que la irrupció i posterior consolidació de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC) i, molt particularment Internet, estan tenint actualment en la formulació i implantació de determinades estratègies d'internacionalització empresarial, com ara l'estratègia exportadora. I, de l'altra, el fenomen de les anomenades usualment noves empreses internacionals o nascudes globals (*international new ventures* o *born globals*, en la terminologia anglosaxona) caracteritzades, principalment, pel fet d'internacionalitzar-se de forma ràpida o ac-

celerada des del mateix moment de la seva fundació o poc temps després.

2.8.1. Internacionalització empresarial, màrqueting internacional i TIC (internet)

La irrupció tan summament revolucionària, el ràpid desenvolupament i la consolidació posterior que estan tenint les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC) i, molt especialment Internet durant els últims anys, constitueixen un avenç tecnològic amb un gran potencial per revolucionar les estratègies i pràctiques d'internacionalització, sobretot de caràcter exportador, més tradicionals de l'àmbit empresarial (Canals, 2001; Balabanis, et al., Rialp i Rialp, 2007).

Així, aquest revolucionari mitjà de comunicació en línia anomenat Internet està creant un camp d'enormes oportunitats internacionals per a les empreses que no es limiten només a una font de generació de més ingressos per vendes a l'exterior, sinó que és capaç de generar avantatges pràcticament en totes les funcions rellevants d'àmbit productiu i comercial, les quals poden, a més, realitzar-se de manera més eficient i reduir, per tant, els costos operatius.

Aquest creixement expansiu d'Internet ha atret l'atenció de nombrosos analistes i experts del camp de la gestió i el màrqueting internacional de l'empresa, per a la majoria dels quals l'impacte revolucionari d'aquest nou mitjà en la dinàmica del comerç internacional se centra principalment en les àrees següents:

- La internacionalització de les petites i mitjanes empreses.

- La gestió mateixa de la informació i la comunicació.
- La gestió de les relacions amb altres empreses i consumidors.
- La intel·ligència de màrqueting com també de les diferents variables que configuren la seva gestió estratègica i operativa (política de producte, estratègia de preus, estructura i gestió dels canals de distribució i de promoció, etc.).

Així, en favor de les petites i mitjanes empreses particularment, cal apuntar que l'accés a l'àmbit global que promou Internet i la possibilitat de portar a terme comunicacions i transaccions en línia a través d'aquesta xarxa a escala mundial redueix o elimina els avantatges en forma de majors economies d'escala de què gaudeixen tradicionalment les grans empreses. A més, s'enforteix la capacitat competitiva de les petites i mitjanes empreses davant de les empreses més grans, tant en l'àmbit domèstic com sobretot internacional.

D'aquesta forma, a través de la web, totes les empreses, sigui quina sigui la seva mida o dimensió, poden tenir una presència destacada en els mercats exteriors i promocionar els seus productes i serveis a un públic cada vegada més global, per a la qual cosa han de recórrer a tècniques relativament assequibles des d'un punt de vista econòmic (portals i llocs web, eines de cerca, directoris, enllaços recíprocs amb altres organitzacions, etc.).

Igualment, a través d'eines com el correu electrònic i altres aplicacions basades en Internet, l'intercanvi d'informació entre les empreses i els seus clients, proveïdors, competidors directes i indi-

rectes, etc. es pot fer d'una manera molt més àgil, eficient i eficaç. Aquest increment en l'eficiència hauria de resultar, a més, en una capacitat més gran per atendre a temps els requeriments dels clients, cada vegada més sofisticats i, d'aquesta manera, augmentar la seva satisfacció. Això no obstant, resulta altament improbable que les empreses no exportadores es converteixin automàticament en exportadores pel simple fet de desenvolupar i mantenir un lloc web. El desenvolupament d'una infraestructura específica per exportar dins de l'empresa també resulta absolutament necessari i no està, per descomptat, exempt de certs costos.

Internet proporciona un gran potencial a les empreses exportadores perquè puguin iniciar i mantenir relacions altament constructives amb els seus clients a l'estranger ja que, com que es tracta d'un recurs interactiu, els clients poden fer d'una manera més àgil les seves comandes i obtenir una resposta ràpida per part de l'exportador. Així, doncs, encara que Internet hagi contribuït decisivament a superar algunes de les barres més importants per a l'exercici de l'activitat exportadora de les petites i mitjanes empreses, les possibilitats que proporciona aquesta eina electrònica només es podran explotar completament per part d'aquelles empreses que siguin capaces d'establir i desenvolupar el tipus d'infraestructura més apropiada per gestionar les operacions d'exportació i que posseeixin, a més, els coneixements, les habilitats i els recursos necessaris per expandir-se internacionalment.

En particular, si una companyia exportadora pot assegurar la credibilitat i la confiança necessàries de les seves activitats en línia als seus clients i compradors ubicats als mercats exteriors, sí que

es podrà desplegar en tota la seva profunditat aquesta transcendència i el potencial enorme que s'atribueix generalment a Internet per establir i mantenir relacions d'una manera més eficient i a llarg termini.

Un altre àmbit on Internet també manifesta un elevat potencial per portar a terme una contribució significativa té a veure amb la importància generalment reconeguda a la gestió de la informació relativa a l'activitat exportadora. En aquest sentit, Internet s'erigeix en un nou mitjà summament eficient per portar a terme les activitats d'investigació comercial a escala mundial a través de la recollida i explotació de dades i informacions clau sobre el mercat exterior tant de fonts primàries (com ara les enquestes en línia o el seguiment de visites en un lloc web determinat) com secundàries (fonts documentals, estadístiques macroeconòmiques i de comerç exterior, etc.).

Pel que fa a les estratègies de fixació de preus dels productes en l'exterior, es considera que Internet en pot fer augmentar l'estandardització, o si més no, minvar els diferencials de preus entre els diferents països i mercats. El motiu fonamental per entendre aquest fenomen radica en el fet que Internet fa molt més transparent i disponible la informació relativa als preus de les diferents ofertes, motiu pel qual els consumidors se solen mostrar renitents a acceptar diferències molt significatives entre els nivells de preus d'uns països i altres.

Pel que fa a l'estructura i gestió dels canals de distribució en l'àmbit internacional, cal destacar la possibilitat que ofereix Internet per establir una connexió directa i interactiva entre els productors i els usuaris, la qual cosa està afavorint un nou

fenomen basat en l'eliminació d'intermediaris conegut com a «desintermediació». Amb tot, és probable que alguns d'aquests intermediaris tradicionals segueixin tenint un paper important en la mesura que siguin capaços de concentrar les seves activitats de valor afegit en la recollida, comparació, interpretació i disseminació de la informació rellevant, més que en la mateixa distribució física dels productes. Per aquest motiu se'ls comença a denominar habitualment «informediars». La irrupció d'Internet també està portant cap a la creació de nous intermediaris entre els clients i els seus proveïdors a través d'un procés conegut com a «reintermediació». Aquests intermediaris poden proveir serveis molt importants als usuaris d'Internet, com ara la cerca i avaluació de proveïdors i els seus productes respectius.

De totes maneres, convé no oblidar que encara que Internet estigui promovent unes oportunitats empresarials enormes en els àmbits relatius, entre d'altres, a la generació de nous ingressos, la reducció de costos, la penetració i el desenvolupament de nous mercats, l'eficiència de les comunicacions, la millora del servei o de les relacions amb el client, existeixen una sèrie de factors estructurals que poden limitar una explotació més profunda d'aquestes fonts d'oportunitats. Es tracta, per exemple, d'un accés o ús insuficients dels ordinadors per part dels usuaris potencials, una interconnectivitat encara una mica lenta, les diferències que persisteixen en l'àmbit cultural i lingüístic, com també les regulacions vigents entre els diferents països, que, sens dubte, poden influir negativament en la comprensió i eficàcia de les estratègies exportadores basades en Internet.

En resum, podem dir que Internet constitueix, en

efecte, un mecanisme potencialment molt poderós per oferir beneficis molt significatius a les companyies exportadores.

A més de les limitacions de caire estructural ja indicades (sovint fora del seu control), l'explotació més completa del potencial d'aquesta eina basada en les TIC només podrà produir-se si es presta també una atenció especial a altres factors pròpiament organitzatius i que, per tant, sí que estan sota el seu control. Ens referim al desenvolupament d'una infraestructura específica basada en Internet, el disseny d'una estructura organitzativa adequada per exportar, el compromís dels recursos financers i humans que calguin, l'adquisició o el desenvolupament intern dels coneixements i les habilitats pertinents, l'establiment d'una cultura organitzativa procliu a l'ús i desenvolupament de les TIC en l'empresa i la gestió de les relacions recíproques entre aquesta i altres companyies o socis estratègics.

2.8.2. El fenòmen de les noves empreses internacionals o nascudes globals

El fenomen anomenat de les noves empreses internacionals o empreses nascudes globals (*born-global firms*) fa referència bàsicament a la internacionalització primerenca i accelerada des del moment de la seva fundació o poc temps després, que manifesten un nombre creixent de petites i mitjanes empreses noves i relativament joves (Madsen i Servais, 1997; Pla i Barber, 2004; Rialp i Rialp, 2005b; Rialp, Rialp i Knight, 2005; Rialp, Rialp, Urbano i Vaillant, 2005).

Actualment, es donen una sèrie de tendències i forces impulsores subjacents de caràcter intern

o extern a les empreses que expliquen aquest sorgiment i posterior desenvolupament d'empreses que s'internacionalitzen des de pràcticament el mateix moment de la seva creació. Entre aquests factors, podríem destacar fonamentalment els següents: (1) les noves condicions del mercat en nombrosos sectors de l'activitat econòmica, que inclouen, per descomptat, la importància creixent de certs nínxols de mercat d'àmbit global, també per a les empreses de petita i mitjana dimensió; (2) els desenvolupaments tecnològics recents en àrees com ara la producció, el transport i, sobretot, la comunicació; (3) la rellevància creixent de les aliances i xarxes a escala global; i (4) el major esperit emprenedor i les majors habilitats que, cada vegada més, caracteritzen els fundadors, empresaris o directius que creen i dirigeixen aquest tipus d'organitzacions internacionalitzades ràpidament. Atès que cal esperar que cada vegada més sectors i negocis es vegin afectats per aquestes forces impulsores, no resulta estrany avançar que, en un futur immediat, un nombre cada vegada major d'organitzacions empresarials presentarà aquest patró d'internacionalització accelerat.

Així, doncs, aquest tipus d'empreses «nascudes globals» solen ser empreses molt emprenedores, els estaments directius de les quals perceben el món com un únic mercat des de la seva fundació. Aquests tipus d'empreses no es confinen, doncs, a operar en un sol país, ni conceben els mercats exteriors com si fossin només complementaris de les seves activitats en el seu país d'origen. Al contrari, si les comparem amb altres empreses que s'han internacionalitzat de forma més lenta i gradual en el temps, aquestes noves empreses internacio-

nals estan enfocades, més clarament, a nínxols de mercat diferents, de caràcter global, i apliquen tecnologies d'última generació per desenvolupar productes altament especialitzats, ajustats a les necessitats d'aquests nínxols globals de mercat.

Les *born-globals* o empreses nascudes globals solen produir productes de valor afegit alt o molt alt, que dirigeixen a molts països generalment llunyans, i que competeixen en segments emergents en aquests mercats, en els quals el recurs a les noves tecnologies constitueix un element fonamental de la seva competitivitat. Així mateix, aquesta capacitat d'involucrar-se en mercats nacionals múltiples des de gairebé el moment mateix de la seva fundació depèn, en gran part, del major coneixement i l'ús que fan aquestes empreses de les diferents xarxes internacionals disponibles, tant personals com interorganitzatives, per obtenir aquells recursos suplementaris que els permetin assolir, d'una forma relativament ràpida, aquest abast d'àmbit global (Rialp et al., 2005).

2.9. Conclusions

En aquest capítol hem entès per internacionalització empresarial aquell procés de decisions estratègiques que denoten que s'hi estan involucrant compromisos de recursos creixents, per part d'una companyia determinada, en tota una varietat extensa d'operacions de caràcter internacional, la qual cosa li permet l'establiment de vincles, cada vegada més estables, amb els mercats forans o exteriors. Això no obstant, no existeix encara una definició unitària d'aquest concepte ni tampoc una teoria general unificada

per explicar la internacionalització de l'empresa, i és possible trobar una àmplia varietat de perspectives, enfocaments i marcs teòric-conceptuals al voltant d'aquest fenomen.

Ahora, en funció de tot el que s'ha revisat en aquest capítol, podem identificar com els factors potencials d'èxit en la formulació de l'estratègia d'internacionalització empresarial una sèrie d'aspectes, la importància suposada dels quals intentarem verificar, tant en termes quantitius com qualitius, en capítols posteriors d'aquest estudi. Aquests aspectes, potencialment i teòricament rellevants, es resumeixen a continuació.

El procés d'internacionalització de l'empresa se sol desencadenar per la influència d'una sèrie de factors en forma d'estímul o motius, el pes específic dels quals, en el sentit de com els percep la funció directiva, supera en principi el del conjunt de barreres o frens percebuts en relació amb el seu inici. De totes maneres, com més proactius i menys reactius siguin aquests factors desencadenadors del procés d'internacionalització empresarial, cal esperar que la formulació de l'estratègia d'internacionalització sigui potencialment més avantatjosa per a la companyia.

La selecció estratègica adequada del producte o l'objecte d'internacionalització, els mercats exteriors en els quals competir i la manera d'entrada i penetració posterior constitueix un trinomi de decisions estratègiques de caràcter crucial per assegurar un potencial major d'èxit de qualsevol empresa al llarg del seu procés d'internacionalització. Per tant, garantir uns nivells determinats de qualitat del producte, apostar per una estandarització més gran o l'adaptació a les necessitats

més o menys específiques dels diferents mercats exteriors, seleccionar aquests països o mercats geogràfics de la manera més sistemàtica possible i identificar la manera d'entrada més adient per a l'empresa en qüestió a cada mercat estranger en particular, són aspectes de decisió absolutament clau per tractar d'assolir un posicionament estratègic millor de l'empresa a escala internacional i, si és possible, un control major de les seves activitats i operacions exteriors.

Tradicionalment, el desplaçament d'una companyia cap a etapes o nivells gradualment més elevats i consolidats d'internacionalització, des d'una simple empresa exportadora fins a qualsevol tipus de multinacional, ha anat generalment lligat a l'obtenció d'un major grau d'experiència internacional per part de l'empresa, gràcies a un procés paral·lel

d'aprenentatge de caire incremental, lent i acumulatiu en el temps experimentat durant aquesta evolució internacional. Sense pretendre treure mèrits ni importància a aquest patró de comportament internacional de caire gradualista, que segueix sent observable en la projecció a l'exterior de nombroses companyies, també cal dir, però, que avui dia la irrupció gairebé revolucionària de les noves tecnologies i, especialment, d'aquelles denominades TIC, està permetent accelerar una mica més aquest procés de desenvolupament internacional. A més, facilita el sorgiment de noves empreses internacionals o nascudes globals, la capacitat d'internacionalització de les quals, més primerenca i ràpida en el temps, difereix significativament del patró d'internacionalització més tradicional, eminentment evolutiu i gradualista. Per tant, l'acumulació de coneixements i experiència

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exterior

3. Processos d'implantació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa



3. Processos d'implantació de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa

3.1. Introducció

La formulació d'una estratègia d'entrada als mercats estrangers i la seva implantació adequada en el temps pot ser decisiva per a la consecució d'avantatges competitiu a escala internacional. En aquest sentit, les empreses solen aconseguir aquests avantatges en relació amb els seus rivals nacionals o estrangers quan poden oferir un producte millor o servei als seus clients gràcies a l'augment de l'eficàcia d'una o diverses activitats bàsiques, com ara el desenvolupament de nous productes, les operacions de logística, la producció, la distribució i l'eficàcia de l'organització interna dels seus processos directius.

Per tant, entre altres factors, l'organització interna, els mètodes de gestió i la mateixa capacitat dels directius de l'empresa també poden incidir de manera directa en una implantació més reeixida de l'estratègia internacional formulada prèviament.

De fet, l'elaboració de qualsevol pla o estratègia de negoci internacional no té cap valor si al final no es posa a la pràctica de manera eficaç. Tanmateix, posar-la a la pràctica no és una tasca fàcil per als seus responsables, ja que sovint s'hauran de

desenvolupar en entorns geogràficament i culturalment allunyats del seu país d'origen i aconseguir que l'estratègia es transmeti amb eficàcia per tota l'organització i que s'executi tal com s'hagi previst.

En aquest segon capítol ens centrem precisament en abordar els elements principals, de naturalesa primordialment organitzativa, relatius a la implantació o posada en pràctica d'una estratègia d'internacionalització empresarial. Com en el cas del capítol anterior, prestarem una atenció especial a la verificació de la importància d'aquests aspectes en els dos capítols empírics següents del present estudi.

3.2. L'organització de les activitats de l'empresa internacional

Com convé organitzar les operacions internacionals d'una companyia? Quins són o quins criteris convé utilitzar per decidir la ubicació o localització, és a dir, la centralització o descentralització, i la coordinació posterior d'aquestes activitats? Sens dubte, per respondre aquestes i altres qüestions relacionades s'ha d'anar més enllà de criteris com ara la reducció màxima dels costos per incloure altres aspectes:

- Una major eficàcia de les activitats a l'exterior.
- El grau d'adaptació a les necessitats locals.
- El procés d'aprenentatge internacional seguit per l'organització.
- La coordinació d'activitats descentralitzades prèviament.

Això no obstant, abans de provar d'aproximar-nos a aquest tipus de qüestions i reptes, convé identificar els diferents enfocaments estratègics que es poden adoptar a escala internacional.

3.2.1. Estratègia multidomèstica versus global

En general, hi ha dues grans variants d'empreses internacionals, si tenim en compte l'enfocament estratègic adoptat internacionalment pels seus directius (Porter, 1988; Root, 1994): l'enfocament multidomèstic i l'estratègia global.

L'enfocament o model multidomèstic es produeix quan els directius d'una multinacional perceben que la seva empresa competeix en mercats nacionals totalment separables, la qual cosa provoca que calgui adaptar-se a les condicions o característiques pròpies de cada mercat nacional. Així, les filials establertes a cada país constitueixen operacions aïllades, amb un volum escàs de transferències internacionals entre unes i altres.

Per la seva banda, el disseny d'una estratègia global reflecteix la percepció directiva que inclou les fronteres dels mercats d'actuació de l'empresa o dels seus competidors. En aquest cas, la matriu i

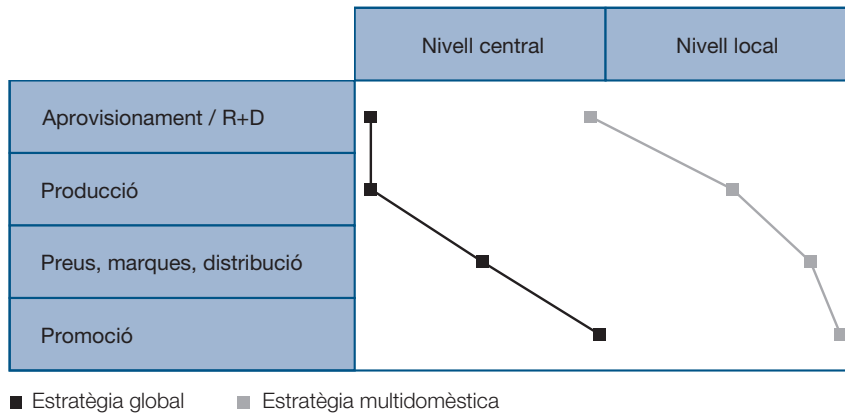
les subsidiàries a cada país es troben fortament integrades mitjançant fluxos constants de productes, tecnologia, informació, processos directius i altres tipus de transferències internacionals.

A priori, cap de les dues estratègies es presenta com la millor en tots els casos. Malgrat tot, es pot dir que la presència de forces globalitzadores en una indústria determinada invita les empreses que hi participen a adoptar un enfocament global en la seva estratègia i a abandonar, si de veritat volen ser competitives arreu, l'enfocament multidomèstic basat en competir a cada país.

S'entenen per forces globalitzadores en un sector, per exemple, la presència d'economies d'escala en producció, màrqueting o altres funcions des del punt de vista internacional, les reduccions de costos per a la localització d'activitats d'alt valor afegit en diferents països, les preferències similars dels consumidors entre els diferents mercats, els baixos costos de comunicació o de transferència de productes, tecnologies, coneixements o habilitats humanes, capital, etc. i una capacitat de competir creixent de forma global per part dels competidors rellevants. En altres sectors o negocis, aquestes forces no participen tant o tenen potser un signe contrari, la qual cosa empeny les empreses cap a l'adopció d'estratègies d'un caire multidomèstic major.

En la realitat, però, no s'observen amb claredat els extrems, sinó que les empreses aposten per una combinació dels dos enfocaments estratègics i, de fet, sovint tendeixen a centralitzar diverses activitats més susceptibles de globalitzar-se (com ara la producció, la R+D o l'aprovisionament) i a descentralitzar-ne d'altres amb connotacions locals més fortes (com ara la distribució,

Figura 11. Relació entre el grau de centralització i globalització de les operacions



Font: adaptat de Canals (1994)

la promoció de vendes o el servei postvenda). Per tant, sovint es dissenyen estratègies mixtes, globals i alhora multidomèstiques que s'aproparan més a un enfocament o a un altre segons el component de l'estratègia internacional de què es tracti, les oportunitats del mercat, les amenaces de la competència i el tipus d'empresa o producte en qüestió. En la figura 11 s'identifiquen els dos tipus d'enfocaments més extrems en el desenvolupament i la implantació de l'estratègia internacional.

La línia discontinua de la figura 11 mostra una situació en què les decisions sobre R+D i aprovisionament es prenen de forma conjunta des del punt de vista central i local, encara que la resta d'activitats tendeixen a decidir-se des del punt de vista local i les activitats de promoció són les més descentralitzades. Es tracta, doncs, de decisions que obeeixen a una estratègia de caire multidomèstic.

De forma contrària, la línia contínua il·lustra, més aviat, una presa de decisions més pròxima a l'enfocament global. Existeix una centralització més gran, en especial en les activitats d'aprovisionament, R+D i producció que es gestionen o decideixen en l'àmbit central, sense gaires possibilitats d'intervenció per part de les estructures existents en els diferents mercats o països. Aquestes estructures, tanmateix, poden tenir una mica més de protagonisme en les decisions relacionades amb el màrqueting.

En general, com més global sigui una estratègia, més alt serà el grau de coordinació (sovint centralitzat a la matriu) mentre que el seguiment d'una estratègia multidomèstica sol comportar un grau més elevat de descentralització de les activitats de l'empresa a l'exterior.

Curiosament, aquests enfocaments de presa de decisions poden variar en el temps. El pas d'un

model multidomèstic a un de global ha estat el canvi estratègic i, per tant, organitzatiu, que moltes multinacionals han desenvolupat en els últims anys, especialment en els seus negocis a Europa. En aquest cas, l'eliminació de barreres entre els diferents països ha permès centralitzar un determinat nombre d'activitats. Això no obstant, aquest no sempre ha estat el cas, ja que altres empreses —multinacionals o no— s'han decidit per l'opció contrària i han variat el seu enfocament originàriament global i centralitzat cap a l'altre en què les decisions es prenen, fonamentalment, en l'àmbit local.

3.2.2. Localització i coordinació internacional de les activitats

En general, la manera d'organitzar les activitats internacionals —i, en últim terme, els diferents models de les empreses internacionals existents— depèn d'on i com es localitzen les diferents activitats de l'empresa.

En aquest punt, la direcció d'empreses internacionals requereix plantejaments força més complexos que els de la direcció d'empreses d'abast purament domèstic. Així, doncs, amb quins criteris convé prendre les decisions de localització internacional de les activitats de l'empresa?

Com veurem més endavant, les activitats de caràcter comercial (vendes, distribució, publicitat, servei postvenda) haurien d'estar, en principi, tant a prop com sigui possible del client final per poder oferir-li un servei millor i, alhora, poder observar amb atenció l'evolució de les seves necessitats. En aquest cas, la descentralització

de la funció comercial sembla que resulta particularment convenient.

D'altra banda, les activitats de compres, producció i logística s'haurien de centralitzar —o no— depenent de les economies d'escala o de l'experiència que puguin assolir i també d'altres factors com ara garantir el control de qualitat, la possibilitat d'accedir a diverses matèries primeres, la pressió proteccionista i, alhora, incentivadora de la inversió estrangera de determinats governs, o la necessitat de coordinar de prop les activitats de producció i de R+D amb les comercials.

De fet, sigui quina sigui la localització d'activitats que decideixi l'empresa, hi ha una segona variable clau que consisteix en la coordinació necessària entre les diferents activitats.

La tasca principal d'aquesta coordinació consisteix a assolir l'especialització de les unitats de cada país en unes tasques determinades, de manera que una forta descentralització, si és que resulta convenient, no impedeixi assolir certes economies d'escala. Al mateix temps, la coordinació d'activitats ha de permetre la transferència d'experiències d'un país a un altre, de manera que el procés d'aprenentatge de l'organització no es vegi obstaculitzat per una descentralització excessiva. Així, doncs, els possibles avantatges de la centralització o descentralització d'activitats depenen no només de la seva localització física, sinó també de la coordinació existent entre totes les activitats desenvolupades per l'empresa en el seu país d'origen i a l'estranger.

La localització de les activitats d'una empresa internacional pot distribuir-se entre diferents països que, al seu torn, poden convertir-se en els

mercats dels productes finals, intermedis o d'adquisició de matèries primeres de l'empresa en qüestió. Per aquest motiu, la cadena de valor tradicional de l'empresa pot complicar-se de forma considerable per incloure, a més, les plataformes geogràfiques en què es portaran a terme les diferents activitats de l'empresa. Aquesta complexitat es pot veure reflectida en una matriu que combini activitats i països, tal com s'exemplifica en la figura 12.

Aquesta complexitat és encara més gran en el cas d'organitzacions internacionals que exigeixen pertot arreu una coordinació molt intensa de les seves activitats. De totes maneres, convé promoure al màxim les possibilitats d'aprenentatge que ofereix una coordinació adequada entre el

centre i la perifèria i, també, entre les diferents unitats nacionals perifèriques.

La comprensió adequada d'aquests factors de localització i coordinació ens ajuda a pensar en models idonis d'organització de les activitats, la qual cosa pot donar lloc, alhora, a tota una tipologia d'empreses caracteritzades per la descentralització major o menor de les activitats i la coordinació major o menor existent (Porter, 1988).

3.2.3. Criteris d'organització de la producció, la tecnologia i les operacions

Les activitats vinculades a la producció i les operacions plantegen diversos elements, entre els quals s'ha de destacar:

- El nombre, la dimensió i ubicació de les plantes productives.
- El seu grau d'integració vertical.
- L'elecció de la tecnologia operativa que s'ha d'utilitzar.
- El disseny de les operacions de suport dels processos d'operacions (com ara el control de qualitat o el desenvolupament de nous productes).

Abans ja s'han esmentat les dificultats existents per procedir a una centralització absoluta de les unitats de producció. De fet, els criteris per centralitzar o descentralitzar en major o menor grau les operacions productives tenen a veure, en definitiva, amb els factors següents (Canals, 1994):

Figura 12. Localització internacional de les activitats empresarials				
Activitat	País A	País B	País C	País D
Compres	■		■	
Logística	■	■	■	■
Disseny		■		■
Producció			■	
Màrqueting	■	■	■	
Distribució	■	■	■	■
Servei postvenda	■	■	■	■

Font: adaptat de Canals (1994)

- a. Economies de costos: les activitats de producció, logística i compres poden estar desconnectades dels països de venda amb l'objectiu de garantir el control de qualitat i assolir certes economies d'escala o experiència.
 - b. Servei al client: en principi, el millor servei possible al client s'aconsegueix situant la planta de producció prop del mercat local que es pretén servir. Al mateix temps, això contribueix a enfortir el compromís de l'empresa amb el mercat nacional corresponent.
 - c. Accés a factors de producció locals o incentius governamentals: constitueixen una altra raó poderosa per descentralitzar les activitats de producció als països on existeix un mercat suficient. Aquesta política és pròpia, sobretot, de països en vies de desenvolupament amb mà d'obra barata, crèdits i ajudes fiscals abundants per atraure la inversió o implantació estrangera. L'existència també de personal tècnic qualificat al país constitueix un factor clau a l'hora de decidir la possible descentralització de les operacions de producció i logística.
 - d. Costos de transport: en alguns sectors, com el de les begudes refrescants, les grans empreses han hagut d'enfrontar-se —i de vegades resoldre de manera radicalment diferent— al dilema que representa la construcció de grans plantes productives, amb un alt cost de transport en el canal de distribució, o bé la descentralització de la producció, amb la consegüent pèrdua d'economies d'escala en favor d'un major apropament al canal distribuïdor i, per tant, una reducció dels costos de transport.
 - e. Coordinació de les operacions de producció, R+D i comercialització: tant per poder millorar el producte i el servei al client com per aprendre de les reaccions del mercat o mantenir i desenvolupar, si és possible encara més, els possibles avantatges competitius de l'empresa. El plantejament i la coordinació adequada d'aquesta terna d'operacions se sol manifestar com un factor clau.
 - f. Dispersió geogràfica de riscos: una empresa que disposi d'uns processos de coordinació geogràfica ben dissenyats podrà compensar millor els riscos inherents d'operar de forma internacional. Així mateix, aquesta coordinació pot contrarestar els moviments cíclics de la demanda d'un país i la seva capacitat de producció en altres països.
- De totes maneres, la (des)centralització productiva no és, per si sola, suficient. Per aconseguir els màxims avantatges possibles de la internacionalització convé que aquesta vagi acompanyada d'una forta coordinació. Així, les possibilitats de coordinació es troben, sobretot, en l'organització de la producció i la logística de compra de materials. En aquest nivell es produeixen fins a cinc mecanismes de coordinació bàsics (Canals, 1994):
- 1. La possibilitat d'especialització productiva en una de les plantes per fabricar un producte semielaborat, el cost de transport del qual en les altres plantes sigui inferior al benefici derivat de la major eficiència en la seva producció.
 - 2. La coordinació de la producció de manera que, en determinats moments, la producció

obtinguda en la planta d'un país es pugui destinar a servir la demanda d'un altre país i augmenti, per tant, la capacitat de resposta de l'organització.

3. La transmissió de l'aprenentatge d'una planta a les altres a l'hora de millorar el producte o desenvolupar varietats més sofisticades. De forma habitual, la planta ubicada en països en què els compradors són més exigents, pot aportar potencialment més a la millora del producte en les altres plantes.
4. L'extracció del màxim partit possible de les diferències de preus en els mercats de matèries primeres, que s'adquireixen en el país o països que ofereixin millors preus.
5. La possibilitat que l'empresa aparegui com un comprador de volum davant dels proveïdors de les matèries primeres o materials corresponents, la qual cosa proporciona no només una rebaixa del preu, sinó també en el servei que s'obté d'aquests proveïdors.

3.2.4. Criteris d'organització de les activitats comercials

En aquesta qüestió també convé preguntar-se fins a quin punt les activitats comercials o de màrqueting poden gestionar-se d'una manera més o menys global. En aquest sentit, hi ha dues visions fortament contraposades de les activitats de comercialització des del punt de vista internacional. La primera és la perspectiva dels mercats globals i la segona es refereix a la concepció de les activitats de màrqueting de manera localitzada.

a. La perspectiva dels mercats globals argumenta la convergència extrema dels gustos i les preferències dels consumidors en els diferents països industrialitzats, facilitada bàsicament pels mitjans de comunicació, que fan que els missatges i les maneres d'arribar al consumidor siguin similars. Si això és així es podrien obtenir importants economies de costos en les activitats de comercialització, com ara la distribució, la publicitat o el plantejament possible d'una imatge de marca i reputació de caràcter global.

b. D'altra banda, hi ha una visió contrària que defensa una localització major de les activitats de màrqueting, no només pel que fa a la forma d'accés a cada mercat, sinó també al disseny del producte i la publicitat de suport. Les últimes raons es basen principalment en les diferències que encara hi ha entre els diferents països en termes, per exemple, de:

- El tractament dels temes culturals.
- Els sistemes educatius.
- La renda nacional per capita.
- Els sistemes de distribució física.
- La varietat dels mitjans de transport.
- La manera d'articular, de manera eficaç, tota una campanya publicitària.

La funció comercial cobra sentit en un context internacional, no tant per la seva eficiència en un únic país, sinó per la seva capacitat de contribuir a l'èxit de l'estratègia internacional de l'empresa

en el seu conjunt. Per tant, sigui quin sigui el grau de centralització adoptat, aquest ha d'estar en consonància amb la resta d'activitats de l'empresa i, molt en particular, amb les decisions preses al voltant de les activitats de producció i de R+D. En aquest sentit, la concentració geogràfica d'algunes de les activitats de la funció comercial pot ser necessària quan, per exemple, es vulgui crear una certa imatge de marca o de cara a la formació comuna de la força de vendes.

En canvi, convindria descentralitzar altres activitats, com ara l'edició de material publicitari en la llengua pròpia de cada país, el disseny d'una campanya publicitària específica, l'elecció dels canals de distribució o, fins i tot, la política de preus. De totes maneres, aquesta descentralització no ha de ser absoluta, sinó que pot quedar matisada per diversos processos de coordinació en relació amb altres àrees com, per exemple, la de producció.

Al mateix temps, els avantatges més importants derivats de la coordinació de les activitats comercials en diferents països sorgeixen dels processos d'aprenentatge en cada mercat geogràfic, els quals potser es podran transferir a totes o una part significativa d'aquestes activitats comercials en altres països.

La trajectòria d'empreses internacionals amb una llarga experiència en productes de consum reflecteix l'existència de tasques d'estandardització i centralització més senzilles com ara la creació d'imatge de marca o el servei postvenda. Al contrari, hi ha altres tasques de la funció comercial més difícils d'estandarditzar, com les campanyes publicitàries, les polítiques de preus o l'accés als canals de distribució.

3.3. Dissenys organitzatius per a empreses internacionals

Totes les accions descrites amb anterioritat tenen fortes implicacions sobre el disseny organitzatiu de les empreses internacionalitzades.

L'estructura organitzativa defineix les responsabilitats i les relacions entre els diferents departaments o divisions de l'empresa. A més, condiciona els resultats obtinguts en el desenvolupament de les diferents estratègies empresarials, inclosa la mateixa estratègia internacional. De fet, no existeix un únic model ideal d'organització, ja que cada situació possible suggereix una estructura organitzativa diferent i mai no hi ha dues organitzacions estructurades exactament igual.

En aquest sentit, les variables que poden condicionar l'elecció del tipus d'organització més adequada per a la implantació de les activitats a l'estranger són les següents (Nieto i Llamazares, 1997; Genescà et al., 2000):

- El volum de vendes internacionals sobre les vendes totals.
- El grau d'experiència internacional.
- La mida de l'empresa.
- Les diferents formes d'entrada en els mercats exteriors.
- La varietat de les línies de productes.
- La varietat de mercats o àrees geogràfiques.

De forma simplificada, les diferents variables esmentades es poden englobar en les dues últimes, ja que tot l'increment de l'activitat internacional i, per tant, del compromís internacional adquirit per l'empresa, ve acompanyat en general d'una varietat major de línies de productes comercialitzats a l'exterior i d'un nombre major de mercats en els quals intervé l'empresa. D'altra banda, és summament probable que les empreses tendeixin a canviar la seva estructura organitzativa al llarg del temps, en resposta a les oportunitats que ofereixen els mercats exteriors i amb la finalitat de fer més efectiva la implantació de l'estratègia internacional. En la figura 13 es recullen els tipus d'organització més adequats segons el grau de diversificació de productes o de mercats d'actuació.

Figura 13. Tipologies estructurals		
Diversitat de línies de producte	Diversitat de mercats geogràfics	
	Alta	Baixa
	Organització divisional per productes	Organització matricial
Alta		
Baixa	Organització funcional	Organització divisional per àrees geogràfiques

Font: adaptat de Nieto i Llamazares (1997)

D'aquesta manera es poden identificar fins a quatre tipus diferents d'estructures organitzatives per a les empreses internacionalitzades, encara que gairebé mai s'adopta cap d'aquestes modalitats en sentit estricte, sinó que és

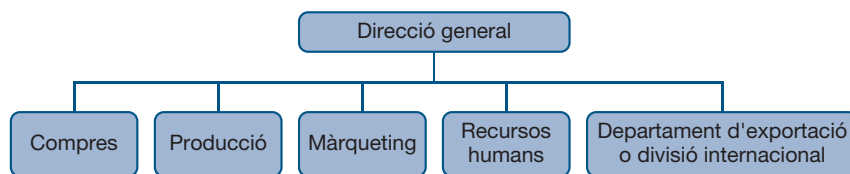
habitual que les empreses n'utilitzin alguna variació o combinació segons la seva orientació estratègica.

3.3.1. L'organització funcional

De tots els models organitzatius, aquest és el més senzill des del punt de vista administratiu, ja que emfasitza les àrees bàsiques de la companyia i funciona força bé quan els productes i els clients són relativament pocs i de naturalesa similar. Les característiques fonamentals d'aquest tipus d'estructura organitzativa funcional són:

- Totes les activitats internacionals es concentren en una mateixa àrea funcional (departament d'exportació o divisió internacional, segons el cas), per la qual cosa la responsabilitat del negoci internacional està perfectament localitzada i no es dilueix en les diferents àrees operatives de l'empresa.
- El departament o el responsable d'exportació s'ocupa gairebé en exclusiva de les tasques comercials, i per això molt sovint depèn jeràrquicament del director comercial de la companyia.
- En canvi, l'existència d'una divisió internacional constitueix tot un veritable centre especialitzat en què es desenvolupen totes o la majoria de les activitats relatives al màrqueting internacional.
- Aquesta estructura se sol adaptar amb freqüència entre empreses que tenen un nombre limitat de productes, generalment PIME, o per part d'aquelles que es troben encara a les pri-

Figura 14. Estructura general d'una organització de tipus funcional



Font: adaptat de Canals (1994)

meres etapes de la seva internacionalització, en què el volum de vendes principal encara sol provenir del mercat domèstic.

3.3.2. L'organització divisional per àrees geogràfiques

Quan una empresa aporta una experiència internacional més elevada (per exemple, el mercat exterior adquireix una importància estratègica o similar o fins i tot superior al mercat nacional o domèstic) i, a més, comercialitza els seus productes en un gran nombre de països o mercats, sol ser molt habitual implantar una estructura organitzativa divisional per àrees geogràfiques. Aquesta segona estructura organitzativa es caracteritza, sobretot, pels aspectes següents:

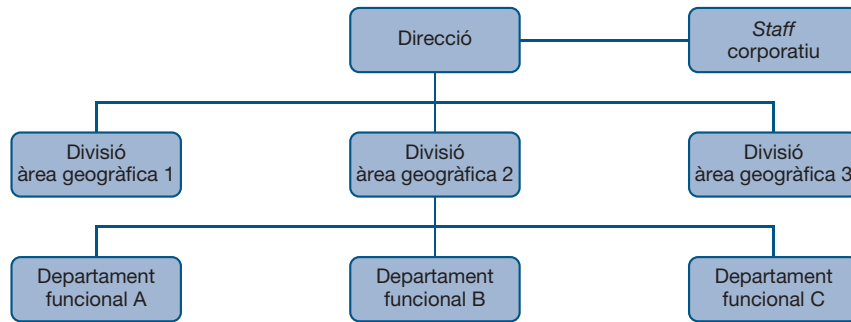
- El mercat mundial es divideix en àrees geogràfiques d'una determinada uniformitat (Europa, Àsia-Pacífic, Amèrica del Nord, Amèrica Llatina, etc.), per la qual cosa es configuren divisions que faciliten l'aplicació d'estratègies multidomèstiques i programes de màrqueting internacional més ben adaptats a cada una de

les àrees. D'aquí el seu especial interès per a empreses que fabriquen o comercialitzen béns de consum, principalment.

- Els directors de les diferents divisions són els responsables dels resultats obtinguts per totes les línies de productes en les seves àrees geogràfiques respectives.
- El mercat domèstic passa a formar part d'una de les àrees o en constitueix una per si mateix.
- Solen existir unes determinades funcions centralitzades o uns equips *staff* a la central que coordinen les activitats globals.

El desenvolupament de zones d'integració econòmica (UE, Mercosur, NAFTA, etc.) ha incentivat aquest tipus d'organitzacions. Així, encara que els mercats que formen una àrea determinada d'integració econòmica presenten diverses diferències entre si, també tenen molts aspectes comuns que permeten simplificar el desenvolupament d'una estratègia i, de manera paral·lela, la creació de divisions específiques per a aquestes àrees geogràfiques.

Figura 15. Estructura general d'una organització de tipus divisional per àrees geogràfiques



Font: Nieto i Llamazares (1997)

L'inconvenient més habitual a l'hora d'implantar aquesta estructura és que es dificulta l'adopció d'una estratègia veritablement global. També és possible que es dupliquin determinades tasques o activitats, ja que cada divisió geogràfica creada té el seu departament de producció, de màrqueting, financer, de R+D, etc.

Per tant, com menys independents siguin les àrees que representen les divisions de l'organització, més duplicacions innecessàries poden produir-se. Ara bé, si es tracta de zones geogràfiques ben diferenciades, possiblement serà necessari produir, portar a terme les activitats de R+D o desenvolupar la política comercial de manera independent per al mercat europeu, l'asiàtic, el nord-americà o el llatinoamericà, per exemple.

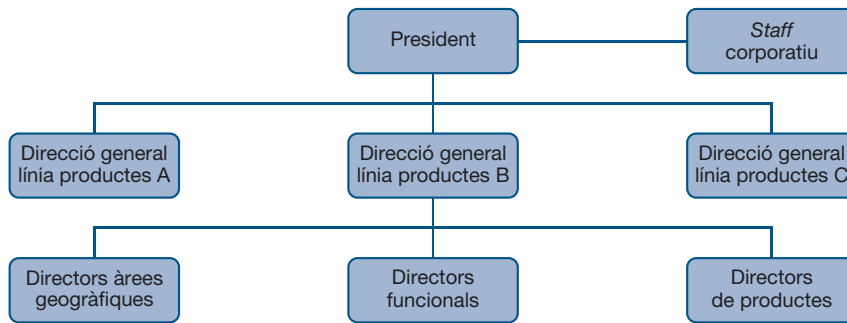
3.3.3. L'organització divisional per productes

Quan l'empresa té una activitat internacional important, quan té unes línies de producte força

ben diferenciades o quan té una gran varietat de productes, tecnologies o usuaris finals, la seva configuració com a organització amb diferents divisions per productes sol ser la fórmula més corrent. Les característiques més peculiars són:

- Els directors de producte són els responsables dels resultats d'un grup o d'una línia de productes concrets per a tot el món (tant en el mercat nacional com en els mercats a l'exterior). Si bé en el cas de les empreses molt grans hi pot haver subdivisions per àrees geogràfiques, els seus gerents donen els informes al director de la divisió de producte i no al director regional o de zona.
- Facilita molt una veritable estratègia d'abast global per a les diferents línies de producte davant la multidomèstica. A més, porta implícita una major estandardització del màrqueting mixt internacional per a cada línia de productes, la qual cosa pot ser més o menys efectiva

Figura 16. Estructura general d'una organització divisional per productes



Font: adaptat de Nieto i Llamazares (1997)

segons el grau de similitud o diferenciació dels mercats corresponents.

- És recomanable, en particular, per a aquells casos en els quals la tasca de coordinació de les diverses activitats tingui una rellevància especial per evitar la duplictat de funcions i l'aprofitament màxim de sinèrgies que puguin repetir-se en les línies de producció diferents. Això sol passar, en especial, en sectors com ara el químic, l'electrònica o el de béns d'equipament.

Com en el cas anterior, també solen existir unes funcions centralitzades determinades o departaments *staff* a la matriu que coordinen les activitats globals.

3.3.4. L'organització matricial

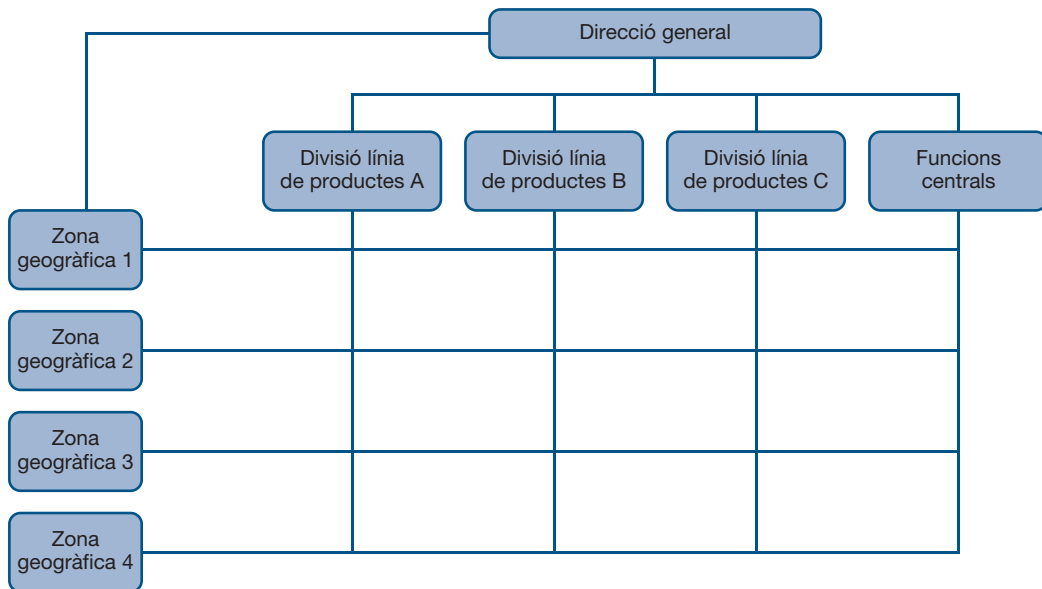
Les organitzacions matricials s'estructuren segons dues o més dimensions, i la seva principal carac-

terística consisteix en el fet que els treballadors d'una àrea determinada responen, com a mínim, davant de dos estaments diferents jeràrquicament superiors. De forma més concreta, es combinen divisions de productes amb divisions per àrees geogràfiques, o també amb les diferents funcions tradicionals de l'empresa (producció, màrqueting, administració, recursos humans, R+D, etc.).

D'una banda, les estructures matricials generalment més utilitzades per les companyies internacionals solen organitzar-se al voltant de dimensions geogràfiques, i, de l'altra, per línies de productes.

Si bé enriqueixen el disseny de l'estratègia internacional des de diferents àmbits (per exemple, productes i àrees geogràfiques) de vegades aquestes estructures tenen una aplicació pràctica difícil per la confusió existent pel que fa a les àrees de responsabilitats i cadena de comandament entre el personal de l'empresa. Així, les divisions per productes poden tendir a promoure les

Figura 17. Estructura general d'una organització de tipus matricial



Font: adaptat de Canals (1994)

polítiques d'estandardització de producte per obtenir eficiències de costos, mentre que les divisions per àrees geogràfiques poden destacar més la importància de les diferències entre uns mercats i uns altres, és a dir, que poden afavorir les polítiques d'adaptació als diferents mercats.

Una pràctica força útil per evitar conflictes entre les diferents divisions de la matriu i, en definitiva, la confusió sobre responsabilitats i graus de comandament, consisteix a atorgar prioritat a una dimensió matricial davant de l'altra, segons els avantatges competitiu que l'opció triada porti a l'empresa.

Sovint, aquesta estructura ha de ser complementada amb equips de treball multinacionals i alhora plurifuncionals, ja que només amb diversos equips humans i uns enfocaments complementaris resulta factible enfrontar-se al fenomen de la complexitat pròpia de l'empresa internacional.

3.3.5. Evolució de l'estructura organitzativa i l'activitat internacional

A mesura que una organització s'implica en una activitat internacional creixent, la seva estructura organitzativa també ha d'evolucionar de forma

paral·lela per anar responnent als canvis adoptats i als reptes de futur en l'estratègia internacional.

Així, pel que fa a aquesta evolució estructural, que es presenta en la figura 18, primer convé indicar que, quan les empreses (moltes encara PIME) inicien la seva experiència internacional, les tasques inherents a la comercialització dels productes en el mercat exterior solen recaure en un únic responsable, que sovint depèn de la direcció del mercat domèstic, sense que cap departament se n'ocupi encara formalment.

Després, en una segona etapa, se sol crear un departament d'exportació que realitza totes aquestes funcions i, potser més endavant, ja en una tercera fase, apareix una divisió internacional que es pot estructurar, al seu torn, segons diferents criteris i que és habitual que se subdivideixi en àrees geogràfiques (és a dir, subdireccions per zones).

Finalment, quan una empresa mereix ser considerada ja com una veritable multinacional perquè ha descentralitzat, totalment o en gran part, la producció o el màrqueting en subsidiàries establertes a molts països, la gran importància del negoci internacional fa que la companyia creï estructures basades en el producte (divisional per productes), o bé en zones d'actuació (divisional per àrees geogràfiques) o fins i tot estructures mixtes (matricial).

3.4. Centralització, coordinació i control a l'empresa internacional

Un problema bàsic de qualsevol organització és definir amb propietat les relacions que existeixen entre dues o més unitats, divisions o departaments diferents. El mateix passa amb una organització més o menys internacionalitzada.

Figura 18. Respostes organitzatives comunes a l'evolució d'una empresa multinacional		
Estadi	Estratègia internacional	Resposta organitzativa
1	■ Sense estratègia internacional	■ Cap estructura formal d'exportació
2	■ Entrada al mercat o mercats exteriors amb exportacions principalment directes	■ Departament o divisió d'exportació
3	■ Entrada a diversos mercats estrangers amb inversió en producció local i, a altres, amb formes que no impliquen inversió directa	■ Divisió internacional
4	■ Se serveixen mercats per tot el món des de localitzacions en nombrosos països, amb un enfocament estratègic global o multidomèstic	■ Estructures organitzatives d'abast ampli basades en el producte, l'àrea geogràfica (multidivisionals) o en tots dos components al mateix temps (matricial)

Font: adaptat de Root (1994)

Convé indicar que, en les grans empreses internacionals, la responsabilitat de prendre diverses decisions (com ara qui s'encarrega de la relació amb la distribució, qui fixa els preus, qui realitza el desenvolupament del producte, qui contracta l'agència de publicitat, etc.) es pot assignar tant als directius de la seu central com als de les diferents divisions regionals, subdivisions o subsidiàries, de manera que aquestes responsabilitats es reparteixen entre els mercats en què opera l'empresa.

Convé dir, això no obstant, que una estratègia internacional massa centralitzada (tipus *top-down*) tendeix a ignorar els coneixements o l'experiència que solen acumular els directius de les filials locals sobre els seus països o mercats locals. D'altra banda, una estratègia internacional descentralitzada en excés (tipus *bottom-up*) a mans d'aquests directius pot infravalorar les habilitats —tant funcionals com vinculades als productes— pròpies de la matriu, a més de dificultar la integració de les estratègies d'entrada als diferents països o regions (Root, 1994).

3.4.1. Centralització versus descentralització de decisions en les empreses internacionals

El grau de centralització o descentralització, tant de la presa de decisions com de la seva posada en pràctica, constitueix una decisió que adquireix més rellevància a mesura que augmenta la implantació i el desenvolupament internacional de l'empresa. Així, en les primeres etapes d'internacionalització, l'estratègia internacional tendeix a estar més centralitzada. Les decisions surten directament del director general de la companyia, del director del departament d'ex-

portació o de la divisió internacional. En canvi, a mesura que la companyia augmenta la seva dimensió, fruit en part del creixement de les seves activitats a l'estranger, també resulta més complex el repartiment de responsabilitats. Llavors es planteja, en tota la seva magnitud, el dilema de si és més adequat tendir a centralitzar o descentralitzar la presa de decisions i la seva posada en pràctica.

De forma tradicional, les empreses filials o subsidiàries —grans o petites— de companyies internacionals han oscil·lat entre dos tipus extrems de models de centralització-descentralització respecte de la matriu:

- D'una banda, trobem multinacionals com ara Philips o Nestlé, en què les empreses filials han tingut, de forma habitual, una autonomia gairebé il·limitada en les decisions de producció i comercialització. Així, de l'empresa matriu només utilitzaven la imatge de marca corporativa i, potser, una estratègia publicitària global que servís de referència de la qualitat del grup juntament amb una tecnologia determinada.
- De l'altra, hi ha el model de la filial dependent completament de l'empresa matriu. En aquests casos, les empreses filials pràcticament no disposen d'autonomia sobre decisions com ara les de producció, compres o comercialització, ja que aquestes es centralitzen i es prenen directament des de la matriu.

Ara bé, avui dia sabem que tant la centralització com la descentralització mai no apareixen d'una manera absoluta, sinó que cada empresa, segons les circumstàncies internes i externes que l'envolten, es troba més o menys a prop d'una opció o

d'una altra. En aquest sentit, la necessitat d'assolir una major eficiència en les operacions exigeix una certa centralització d'algunes d'aquestes empreses per obtenir d'aquesta manera, una coordinació major. Així doncs, el model genèric totalment descentralitzat sembla superat. Tanmateix, una organització cent per cent centralitzada només s'ajustarà amb molta dificultat a les necessitats locals, ja que les exigències de la matriu sempre passaran per damunt dels desitjos i interessos dels directius de les empreses filials.

Tenint en compte aquest fet, els factors que, aparentment, semblen determinar la conveniència que una decisió específica d'abast internacional sigui presa per part dels directius de la matriu o bé pels directius de les subsidiàries a cada país —o fins i tot de manera conjunta—, són bàsicament aquests tres (Root, 1994):

1. El grau potencial de contribució de les habilitats i els coneixements locals dels directius de les filials al voltant d'aquesta decisió. Així, com més elevat, més haurien d'intervenir en el procés de decisió i viceversa.
2. El volum de la inversió que implica, de manera que si es requereix una inversió molt elevada, convé que la decisió sigui presa de manera altament centralitzada des del punt de vista corporatiu.
3. El grau de «multinacionalitat» o multilateralitat d'aquesta decisió: els directius de la matriu haurien de prendre les decisions amb una dimensió de marcat significat multilateral, mentre que haurien de deixar o compartir amb els directius locals les que fossin primordialment unilaterals.

Com a resultat de tot això, podem dir que en la direcció d'empreses internacionals es considera més convenient, en general, tendir a centralitzar en la matriu les decisions com ara el disseny de nous productes o les formes d'entrada a l'exterior. Al contrari, sembla més bona idea compartir amb els directius de les filials locals les decisions referides al pla de màrqueting internacional, ja que aquests coneixen, segurament molt millor, les condicions específiques de cada país o mercat local.

3.4.2. Mecanismes de coordinació en les empreses internacionals

En l'actualitat, una concepció molt coherent del caràcter que han d'adoptar les relacions entre l'empresa matriu i les seves filials estrangeres implica pensar en termes d'una determinada cooperació o coordinació entre totes. En aquest marc, les filials no serien simples executores de les decisions preses per la matriu, ni tampoc peces soltes que funcionarien de forma independent.

De fet, en un entorn tan summament competitiu i canviant com l'actual, les empreses que actuen en diversos països han hagut de crear mecanismes de coordinació molt més àgils i sensibles a la dinàmica de cada un dels mercats. D'aquesta manera, el binomi (des)centralització-coordinació és del tot essencial en les empreses internacionals i en la forma de dirigir les diferents filials en altres països.

A mesura que l'empresa va incrementant les seves activitats internacionals, la coordinació resulta cada vegada més complexa i, alhora,

també més necessària. Aquesta coordinació es porta a terme des del punt de vista central des de la matriu o bé des de subseus regionals responsables de la gestió en les diferents àrees geogràfiques en què actua l'empresa. Així mateix, les empreses internacionalitzades, en especial les grans multinacionals, han desenvolupat, juntament amb els procediments habituals formals de coordinació, nous models o mecanismes de coordinació menys formalitzats, entre els quals podem destacar els següents:

- Control personal de la filial a càrrec d'un directiu general procedent del país de l'empresa matriu o amb una carrera internacional dins de la corporació que li permeti relacionar-se al més alt nivell amb la matriu.
- Comitès multidisciplinaris formats per directius de diferents països.
- Comunicació informal entre executius i directius de les diferents filials i la matriu, mitjançant visites a altres països, convencions anuals, estades o conferències a l'estranger, etc.
- Creació d'una cultura corporativa que creui i al mateix temps superi les fronteres nacionals.
- Introducció de sistemes per a la identificació i integració dels treballadors amb la companyia, com ara la rotació de directius per les diverses filials, la planificació de carreres professionals, els sistemes de remuneració variables per a grups o equips de treball, etc.
- Posada en marxa d'un codi ètic dins de l'organització.

En la figura 19 es comparen alguns d'aquests possibles mecanismes de coordinació i integració entre les matrius i les seves filials a l'exterior.

Com es pot veure, cada un d'aquests mecanismes presenta avantatges i inconvenients, encara que el que imposa segurament menys costos és el desenvolupament d'una filosofia corporativa que aglutini els individus i les unitats que componen una determinada organització al voltant

Figura 19. Mecanismes d'integració en empreses internacionals		
Mecanisme	Avantatges	Inconvenients
■ Cultura corporativa	■ Instrument poderós i barat	■ Difícil de crear i desenvolupar
■ Selecció i transferència de directius entre diferents unitats	■ Difusió de l'experiència en mercats diferents. Coneixement mutu	■ Motivació dels directius per canviar de país
■ Remuneració segons objectius	■ Incentius per millorar l'actuació	■ Difícil disseny i implantació
■ Organització per línies de productes	■ Adequada quan la dimensió del producte és crucial	■ No ofereix la perspectiva de la varietat de mercats
■ Organització per zones geogràfiques	■ Adequada quan el mercat geogràfic és crucial	■ No ofereix la perspectiva dels productes individuals
■ Organització matricial	■ Integració de mercats geogràfics, línies de productes i funcions	■ Difícil implantació

Font: adaptat de Canals (1994)

d'uns objectius clars i compartits i unes polítiques marcadament coherents.

3.4.3. Control dels resultats de l'estratègia internacional

Un cop elaborat i posat en pràctica el pla estratègic internacional, l'empresa haurà de conèixer en quina mesura s'estan assolint els objectius previstos per al negoci internacional, avaluar i analitzar les possibles desviacions i, finalment, adoptar les mesures oportunes perquè no es tornin a produir.

En primer lloc, convé determinar en quin nivell s'ha de desenvolupar aquest control de resultats i, en concret, si serà en l'àmbit central (des de la matriu) o local (des de la mateixa filial). En general, com més gran sigui el grau de centralització de l'organització, més control s'haurà de produir des de la matriu i menys protagonisme tindrà la filial en l'àmbit local i viceversa. En qualsevol cas, l'empresa haurà de comptar sempre amb les seves estructures organitzatives locals per informar-se dels resultats de l'estratègia internacional en cada una de les filials.

Les tècniques per al control de resultats, des del punt de vista internacionals, són similars a les utilitzades per al control de resultats en el mercat domèstic. No obstant això, la complexitat sol ser més gran a causa de la necessitat d'un volum major d'informació i de la dificultat afegida que representa la comparació dels resultats obtinguts entre uns mercats geogràfics i uns altres.

La informació necessària per mesurar les desviacions prové, generalment, dels mercats locals en

què opera l'empresa. Així, una major implantació en els mercats exteriors, per exemple mitjançant subsidiàries o filials a l'estranger, facilitarà l'obtenció d'aquesta informació. Per contra, les empreses que realitzin activitats internacionals recorrent només a exportacions directes o indirectes tindran més dificultats per accedir a aquestes dades.

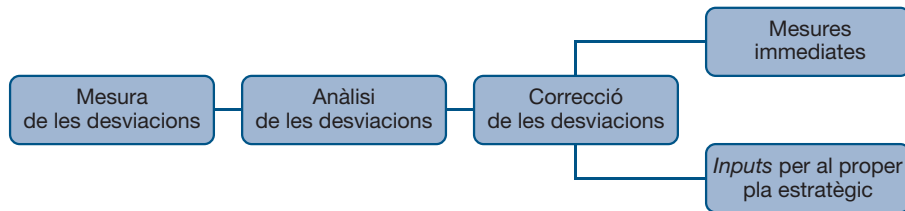
Cal indicar, tanmateix, que el procés de control de resultats de les activitats internacionals no té en absolut cap significat sense una planificació prèvia que configuri uns estàndards que serveixin als directius per valorar el rendiment o resultat d'aquestes operacions. A més, l'anàlisi de resultats també pot enriquir la comparació entre els diferents països o entre aquells mercats que siguin realment comparables per la similitud de les seves característiques a favor dels objectius proposats.

La figura 20 esquematitza el procés general de control, aplicable també en el cas de la direcció internacional, que es desenvolupa en tres grans etapes:

1. Identificació i mesura de les desviacions.
2. Anàlisi d'aquestes desviacions i, en particular, de les seves causes últimes.
3. Correcció de les desviacions, la qual cosa pot implicar tant actuacions immediates com consideracions que s'han de tenir en compte en l'elaboració del pla estratègic internacional següent.

Encara que habitualment no es pugui realitzar amb la mateixa intensitat, els directius internacionals no només s'haurien de limitar a controlar el

Figura 20. Fases generals del control de resultats



Font: adaptat de Nieto y Llamazares (1997)

rendiment de les subsidiàries a l'exterior, sinó que també haurien d'avaluar l'actuació dels agents, distribuïdors estrangers o altres parts o socis contractuals en els diferents mercats objectiu pel que fa a diverses qüestions clau, com ara el volum de vendes i beneficis, la rendibilitat, la quota de mercat obtinguda a l'exterior, etc.

Fins i tot el control aparentment més explícit o directe de les subsidiàries a l'estranger no sol estar exempt de diverses problemàtiques. La informació requerida per a aquest propòsit de control pot manifestar moltes diferències de caire cultural, econòmic, polític, legal, etc., la qual cosa crea obstacles de cara a una comunicació efectiva entre els directius de les subsidiàries i els de la matriu. Un altre problema que es pot produir és que el que facin els directius de la seu central sigui, simplement, estendre els seus sistemes domèstics de control per cobrir també les filials a l'estranger (Root, 1994).

A fi d'il·lustrar la gestió d'aquests processos de control, la figura 21 ofereix una matriu de tipus multiproducte/multi país que pot ajudar els direc-

tius internacionals encarregats d'aquest exercici de control i, a més, serveix per comparar els resultats obtinguts entre els diferents productes i mercats d'actuació de l'empresa. Segons aquest model, cada una de les files d'aquesta matriu de control reportaria els resultats operatius aconseguits en el període pressupostat per una classe particular de producte i mercat-país a l'estranger.

Així, un cop que els directius hagin assignat, a través d'aquest tipus d'esquemes de control, les variacions en la contribució al benefici de variacions en els preus i costos dels productes, de la dimensió del mercat i de la quota de mercat a cada país o mercat d'actuació, es podrà respondre a les qüestions relatives a les causes últimes d'aquestes variacions.

En un últim terme i amb l'objectiu d'adoptar les mesures correctores oportunes, els directius encarregats del control hauran de decidir si les variacions observades, sobretot quan siguin negatives, són atribuïbles més aviat a errades de planificació, a un rendiment pobre en la fase d'execució del pla estratègic a l'exterior o bé a tots

Figura 21. Matriu de control multiproducte per multipaïsos

Producte	Contribució al benefici			Vendes de les subsidiàries			Marge unitari de contribució			Quota de mercat (%)			Vendes totals de la indústria		
	A	P	D	A	P	D	A	P	D	A	P	D	A	P	D
País-mercat															
1															
2															
3															
4															
5															
...															
N															

A: resultats actuals; P: resultats previstos; D: desviació (A-P)
Font: adaptat de Root (1994)

dos factors alhora. Les variacions en el rendiment solen requerir millores en la direcció local, mentre que les variacions degudes a una planificació dolenta o escassa comporten la revisió de tota, o si més no una part, de l'estratègia d'entrada al mercat exterior.

El principal punt d'èmfasi d'aquesta tasca de control consisteix a assolir un programa definit de manera específica per a cada producte en cada un dels mercats considerats de forma individual. Això no obstant, en una empresa de marcat caràcter multinacional, les comparacions sistemàtiques d'aquests programes per al mateix producte entre els diferents països i, fins i tot, dels diferents productes en un mateix país, també han de formar part del sistema de control internacional si es vol que sigui veritablement efectiu. Per aquest motiu convé que aquest sistema de control estigui altament estandarditzat entre productes i països-mercats.

Habitualment, aquestes comparacions de control faciliten als directius l'aplicació de l'experiència acumulada en un país o producte determinat a un altre mercat o producte diferent de l'empresa.

Això no obstant, els directius de la matriu no haurien d'utilitzar erròniament les valoracions comparatives dels resultats assolits per recompensar o penalitzar, segons el cas, els directius de les diferents filials nacionals.

Per finalitzar, convé indicar que cada un dels elements que configuren l'estratègia d'accés al mercat internacional (tant els objectius com el binomi producte-mercat objectiu, la forma d'entrada utilitzada o, fins i tot, el mateix programa de màrqueting mixt internacional) ja revisats en el capítol anterior, poden i han de sotmetre's a una revisió profunda amb una certa periodicitat temporal.

3.5. Problemàtiques culturals en la internacionalització dels negocis

La creença habitual que a l'estranger es pensa i s'actua de manera bastant semblant a la del país d'origen i alguns altres supòsits de cert caràcter etnocèntric que hi ha, de vegades inconscientment, en la ment dels directius, també pot afectar el disseny i, particularment, l'execució de l'estratègia internacional. De fet, les diferències culturals poden impactar en totes i cada una de les decisions següents relatives a l'activitat internacional, com ara:

- La selecció del país o països on s'ha de competir i el segment de mercat on fer-ho.
- L'elecció del producte i el seu grau d'adaptació al mercat corresponent.
- La identificació d'una forma o mecanisme d'entrada apropiat al mercat estranger.
- La formulació del pla comercial en l'àmbit internacional.
- La localització, la coordinació i el control de les operacions a l'exterior.

Totes aquestes decisions depenen, en certa mesura, de la comunicació intercultural intrínseca en la direcció d'empreses internacionals, que es converteix en una font habitual de profundes incomprendiments a causa de les marcades diferències culturals que encara hi ha entre els diferents països, malgrat el corrent globalitzador creixent que ens envolta.

Seguint, entre d'altres, Root (1994) o Genescà et al. (2000), aquest últim apartat aprofundeix, per

tant, en el reconeixement de les influències que poden arribar a tenir aquestes diferències de caire cultural sobre els processos de comunicació i negociació inherents a la direcció dels negocis internacionals. En aquest sentit, els directius implicats actuen generalment com a comunicadors i negociadors entre diferents països; s'erigeixen en transmissors de la seva cultura i, alhora, interactuen amb altres cultures que els són més o menys alienes.

3.5.1. Cultura i comunicació intercultural

D'una manera molt genèrica, podríem entendre per cultura un estil de vida propi d'una societat determinada o grup social que ofereix als seus membres tot un conjunt de regles, valors i creences compartides i integrades que, un cop han estat apreses (sovint de manera inconscient) els permeten adaptar-se millor al seu entorn, tant físic com social (Root, 1994). Per tant, la cultura d'un determinat grup social el distingeix d'altres grups que comparteixen o que han configurat una cultura diferent. A més, els patrons culturals promouen diferents tipus de personalitats i ens ajuden a definir no només el nostre comportament, sinó també la manera en què esperem que els altres es comportin.

Curiosament, només quan ens posem en contacte amb persones d'altres cultures ens adonem que tenen percepcions diferents del comportament i, per tant, nosaltres passem a ser conscients del tot d'aquestes diferències culturals i, en certa manera, també de l'exclusivitat de la nostra pròpia cultura d'origen. Arribem, per tant, a conèixer millor la nostra cultura de referència quan aprenem més d'altres cultures mitjançant interaccions amb els

seus individus i sobretot, arran de conèixer aspectes com el seu idioma i els seus costums.

Així, doncs, el reconeixement de les divergències existents entre les cultures diferents s'entén com una condició necessària per a l'establiment d'unes relacions interculturals més reeixides. Igualment, convé abandonar la creença purament etnocèntrica que la cultura pròpia és superior a tota la resta. És a dir, que les cultures alienes són, en elles mateixes, errònies. De fet, ja que cada una és en essència diferent a totes les altres, no té cap sentit jutjar una cultura estrangera com a «inferior» pel fet que sigui més o menys congruent amb l'autòctona.

La comunicació és, eminentment, un procés de percepcions compartides. Per això, la comunicació establerta entre individus d'una cultura igual o gairebé similar es beneficia d'un grau elevat de congruència entre els seus esquemes perceptuals respectius. Al contrari, la comunicació entre persones de cultures força diferents pot quedar freqüentment distorsionada a causa de la major distància cultural existent entre elles.

En aquest punt és interessant adonar-se de la major distància o llunyania existent entre aquelles cultures, com ara la nord-americana, que descansen en un codi lingüístic explícit —les paraules parlades o escrites— (*low-context cultures*) i aquelles altres, com ara la japonesa, en què es manifesten molt més intensament els comportaments no verbals de la comunicació; el «llenguatge silenciós» del temps i de l'espai, el llenguatge dels gestos, etc. (*high-context cultures*) (Root, 1994).

Així, es pot concloure que la comunicació en les cultures de baix nivell contextual és més abstrac-

ta i impersonal que en aquelles cultures d'elevat contingut contextual sobretot perquè cada situació resulta més complexa que el llenguatge utilitzat per descriure-la. Això explica, en gran part, les enormes diferències de funcionament o de conducta existents entre organitzacions i patrons organitzatius típicament pertanyents a cada un d'aquests grups culturals.

3.5.2. Negociació i desenvolupament intercultural

Els processos de negociació en un marc intercultural constitueixen una part important de la vida diària professional de qualsevol directiu internacional. Els directius d'empreses internacionalitzades ha de negociar molt sovint no només en relació amb els aspectes del negoci a l'exterior, sinó també amb altres components de l'entorn empresarial. Per tant, la capacitat negociadora amb altres agents estrangers constitueix, sens dubte, una habilitat imprescindible en qualsevol directiu internacional.

Aquest procés de negociació requereix, de forma habitual, una gran comprensió per a les dues parts, tant dels interessos comuns com dels conflictius o contradictoris, com també una disposició clara per adquirir determinats compromisos per resoldre les possibles diferències. Aquesta capacitat de sentir empatia amb persones estrangeres implica que qualsevol negociador ha de procurar estar al corrent tant de la seva cultura com de la de l'altra part. Per aquest motiu, no resulta gens estrany que les negociacions pròpies del negoci internacional s'acabin trencant, de vegades, per errades de comunicació intercultural, fins i tot quan les dues parts podrien guanyar molt si aconseguissin establir un acord. Per aquesta raó, no només

afecten les mateixes barreres de la comunicació verbal, sinó sobretot la manca d'empatia i comprensió per part dels directius implicats en les negociacions internacionals de la forma en què s'assoleixen els acords i el seu significat veritable en la cultura del país amfitrió.

Les divergències culturals revelen, en el fons, diferents concepcions d'allò que signifiquen els acords i suposen sovint diferents estils de negociació. Per tant, la clau de tot plegat consisteix a saber com els directius internacionals poden transcendir les seves percepcions, creences, sentiments, postures i comportaments etnocèntrics en comunicar-se amb directius d'altres països.

Com ja hem dit, aquesta presa de consciència depèn, en gran mesura, de l'experiència adquirida mitjançant la interacció amb persones d'altres cultures. Això desenvolupa en la ment del direc-

tiu internacional una major sensibilitat per tolerar les diferències culturals i una major disposició per aprendre més sobre les cultures que li són particularment estranyes. Si avui dia això ja resulta essencial per a qualsevol directiu, encara ho és més per a aquells que hagin estat expatriats per la seva organització a altres països.

Dominar bé (en termes d'entendre, parlar, llegir i escriure correctament), com a mínim, l'anglès i, si és possible, també un altre o altres idiomes rellevants també té una gran importància per a qualsevol directiu involucrat en negocis internacionals.

Els directius, per tant, han de saber actuar amb desimboltura davant d'altres cultures i situacions noves, a fi de poder assolir les missions i els objectius que s'hagin plantejat. Gràcies a això es poden minimitzar els ineludibles «xocs culturals» i aprendre el màxim de les situacions viscudes. La figura 22 aporta algunes orientacions en aquest sentit.

Figura 22. Algunes indicacions per a directius en contacte amb altres cultures

- Elaborar una recopilació determinada de dades bàsiques de la cultura que trobaran en el país abans de realitzar la primera visita.
- En la comunicació tant verbal com no verbal, convé manifestar un interès genuí o de marcat respecte per la cultura pròpia del país i de la seva gent, amb què convé, doncs, relacionar-se al màxim.
- Tenir empatia amb les actituds, els valors i les formes de pensament propis d'altres cultures. Estar «orientat a la persona».
- Actuar amb reserva fins a conèixer prou bé les noves regles del joc. Saber escoltar abans de parlar, per tant, és molt important.
- Evitar els judicis de valor sobre les diferències culturals identificades i, més en particular, les comparacions individuals amb la pròpia cultura o la cultura de referència.
- Ser flexible, creatiu i diplomàtic en les relacions amb residents d'altres països. Evitar qualsevol dogmatisme i aprendre a tolerar millor les ambigüitats.
- No pretendre assolir-ho tot de cop, sinó aprendre a ser pacient i persistent. Un s'ha d'acceptar a si mateix i als altres tal com són.
- Acceptar, acceptar-se i aprendre del repte que signifiquen les experiències interculturals. No renunciar-hi, si és possible.

Font: adaptat de Root (1994)

En síntesi podem dir, bàsicament, que les discrepàncies d'índole cultural sovint compliquen encara més la tasca difícil del directiu internacional, la qual, per si mateixa, ja és prou complexa. Això no obstant, aquestes discrepàncies també enriqueixen molt les seves vides amb experiències noves i sovint insòlites. A més, l'efecte de les creixents oportunitats de negoci als països en desenvolupament emfasitza encara més la importància d'encertar en el tractament de les diferències interculturals en la direcció dels negocis internacionals.

3.6. Conclusions

D'acord amb el que s'ha revisat en aquest capítol, la mateixa configuració interna de l'organització internacional, com també els mètodes i les pràctiques de gestió (localització, grau de centralització, coordinació i control) de les operacions i activitats internacionals i les capacitats comunicatives i negociadores dels directius de l'empresa, entre altres factors, poden incidir d'una forma prou directa en una implantació més reeixida de l'estratègia internacional. En aquest sentit, podem identificar com a factors potencials d'èxit per a una implantació adequada de l'estratègia d'internacionalització empresarial una relació d'aspectes, la importància suposada dels quals verificarem tant en termes quantitius com qualitius, en els dos capítols posteriors d'aquest estudi. A continuació resumim, aquests aspectes relatius a l'execució o posada en pràctica de l'estratègia d'internacionalització potencial més rellevants.

En general, hi ha dues variants pures o extremes pel que fa als possibles enfocaments estratègics

internacionals d'una empresa: el seguiment d'una estratègia global i el d'una de caràcter multidomèstic. En la realitat pràctica, però, les empreses solen apostar per implantar una combinació híbrida dels dos enfocaments estratègics i, de fet, sovint tendeixen a centralitzar diverses activitats més susceptibles de globalitzar-se (com ara la producció, la R+D o l'aprovisionament), mentre que solen descentralitzar altres amb connotacions locals més intenses (com ara la distribució, el preu, la promoció de vendes o el servei postvenda). D'aquesta manera, la localització i coordinació internacional de les activitats internacionals d'una empresa està subjecta a una sèrie de criteris d'organització que poden diferir significativament en el cas de les activitats de producció, tecnologia i operacions (habitualment més centralitzades) i de les activitats de comercialització internacional (generalment més descentralitzades).

Així mateix, en funció de la diversitat de mercats geogràfics coberts i de línies de productes, s'han identificat fins a quatre tipologies estructurals bàsiques per a les empreses internacionals: l'organització funcional, la divisionalitzada per productes o bé per àrees geogràfiques i la matricial, totes quatre amb les seves característiques més distintives o diferenciadores. Aquestes estructures, per tant, no són perfectament substitutives, sinó que, a mesura que una organització s'impliqui en una activitat internacional creixent la seva estructura organitzativa també ha d'evolucionar paral·lelament incrementar la seva complexitat per poder donar una resposta millor als canvis presents i als reptes futurs de l'estratègia internacional de l'empresa.

Pel que fa a la qüestió de la centralització o descentralització de decisió en les empreses interna-

cionals, en especial les d'una major dimensió (és a dir, les multinacionals), convé indicar que una centralització excessiva de la presa de decisions per part de la central o matriu, en detriment d'una certa autonomia de les subsidiàries o filials locals, tendeix a ignorar els coneixements o l'experiència que aquestes filials solen acumular sobre els seus països o mercats locals; mentre que una descentralització extrema a mans de les filials pot infravalorar les habilitats de la matriu, a més de dificultar la integració de les activitats en els diferents països o regions. Per aquest motiu té tanta importància adequar els mecanismes de coordina-

ció formals o informals i de control dels resultats de l'estratègia empresarial internacional.

Finalment, cal dir que una gestió més adequada de les problemàtiques culturals pròpies de la internacionalització i habituals dels negocis en l'àmbit empresarial passa, fonamentalment, per l'assumpció i el desenvolupament d'unes actituds i capacitats de comunicació i negociació interculturals més elevades i sofisticades per part, sobretot, dels alts directius d'una companyia que hagin estat designats com a responsables de gestionar les seves activitats a escala internacional.

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exterior

4. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi quantitativa



4. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi quantitativa

4.1. Introducció

En aquest apartat presentem els resultats principals d'una enquesta realitzada a través d'Internet amb l'objectiu de poder aconseguir més informació sobre aspectes esmentats en la revisió de la literatura. En concret, i com ja s'ha esmentat en la introducció d'aquest estudi i s'ha tractat amb més profunditat en els dos capítols precedents, ens interessa analitzar aspectes vinculats a les estratègies i als processos de negoci internacional de les empreses catalanes seleccionades. Entre altres, destaquem:

- Perfil de característiques bàsiques de les empreses catalanes (orientació estratègica al mercat, dimensió, sector d'activitat, etc.).
- Patrons dinàmics de decisió i d'actuació en termes de selecció de productes-operacions/tecnologies-mercats (domèstic i exterior).
- Disseny i execució d'estratègies competitives més rellevants en l'àmbit internacional.
- Sistemes més eficaços d'organitzar-se internament i d'organitzar el negoci a l'exterior (formes i estructures organitzatives òptimes d'entrada i penetració en els mercats interna-

cionals, processament de la informació rellevant, etc.).

- Establiment d'aliances i d'altres fórmules de distribució que potencien i intensifiquen la internacionalització i globalització empresarial.
- Resultats aconseguits en els mercats internacionals i expectatives futures.

Si bé la intenció era poder extrapolar els resultats obtinguts tant per les empreses que han estat reconegudes per la seva activitat exportadora com per les empreses exportadores que encara no han rebut cap reconeixement, la dimensió de la mostra final dels dos col·lectius ens fa ser cautelosos amb aquesta possibilitat.

De totes maneres, l'anàlisi de les variables de les quals es disposava d'informació ha comportat la identificació d'alguns aspectes rellevants que passem a comentar a continuació.

4.1.1. Fonts d'informació quantitativa

L'obtenció de la informació quantitativa per al present estudi s'ha fonamentat en la realització d'una enquesta per Internet adreçada a dos col·lectius:

- Empreses que havien rebut un reconeixement* per part de la Generalitat de Catalunya per la seva activitat exterior (mostra: 89 empreses).
- Empreses exportadores catalanes (mostra: 2.124 empreses).

4.1.2. Qüestionari

El qüestionari utilitzat en aquesta investigació està estructurat en cinc blocs d'informació:

- Antecedents de l'empresa.
- Paper de les vendes estrangeres.
- Estratègia competitiva de l'empresa en el negoci internacional.
- Estandardització i cooperació en mercats internacionals.
- Objectius, resultats i futur en els mercats internacionals.

4.1.3. Mostra vàlida

- El primer enviament de l'enquesta a empreses que han rebut algun reconeixement per la seva activitat a l'exterior es va realitzar el dia 6 de juliol de 2006. A aquest enviament van respondre un total de 21 empreses. Després de l'enviament d'un correu electrònic recordatori i de trucades telefòniques, que van finalitzar el

setembre, el nombre definitiu d'empreses que van respondre la primera enquesta és de 39, la qual cosa representa un 43,82% del nombre d'empreses inicials.

- El nombre d'empreses del segon col·lectiu que van respondre l'enquesta és de 125 (un 5,88%). El primer enviament es va fer des del COPCA el dia 4 d'octubre. A aquest enviament van respondre un total de 89 empreses. Després d'un segon correu electrònic recordatori, el nombre definitiu d'empreses que van respondre va arribar a 125.

4.1.4. Característiques estadístiques de la mostra

- Respecte a la mostra d'empreses que han rebut un reconeixement per la seva activitat internacional, treballant al 95,5% de confiança i amb una $p = q = 0,5$, l'error mostral és de +12% amb una mostra de 39 empreses (el càlcul s'ha fet aplicant el coeficient corrector per a una mida finita de la població).
- Respecte a la mostra d'empreses exportadores, treballant també al 95,5% de confiança i amb una $p = q = 0,5$, l'error mostral amb una mostra de 125 empreses és de +8,68% (el càlcul també s'ha fet aplicant el coeficient corrector per a una mida finita de la població).

Cal indicar que aquests percentatges d'error no disten dels habituals en les investigacions que utilitzen enquestes per Internet o postals com a fonts d'informació primària.

* En aquest capítol, empreses reconegudes i premiades s'utilitzaran indistintament per referir-se a aquelles empreses que han rebut el premi de la Generalitat de Catalunya a la internacionalització de l'economia catalana.

4.1.5. Tècniques estadístiques

En el treball s'ha realitzat una anàlisi descriptiva de les diferents variables contingudes en l'enquesta. Aquesta anàlisi s'ha fet agrupant les empreses segons si estaven en el llistat d'empreses exportadores o en el llistat d'empreses que havien rebut algun tipus de reconeixement. Això ha permès comparar les principals magnituds sobre les quals es disposava d'informació.

A més de les diferents mesures de síntesi per a les variables (percentatges vàlids per a les variables qualitatives, mesures i desviacions típiques per a les variables quantitatives considerant les observacions que han proporcionat informació), s'han efectuat contrastos per determinar la relació entre aquestes variables i el fet de ser una empresa reconeguda o no haver-ho estat fins ara. En el cas de les variables quantitatives s'ha efectuat un contrast d'igualtat de mesures per a cada una de les variables. En concret, per realitzar el contrast s'ha utilitzat l'estadístic de la F. Per determinar la relació entre les variables qualitatives s'han realitzat taules de contingència amb l'estadístic de la χ^2 .

Finalment, s'ha realitzat una anàlisi de perfils per indicar possibles diferències pel que fa a:

- La importància que atorguen els dos col·lectius d'empreses considerats als factors motivadors de la internacionalització esmentats en el capítol 2.
- L'estratègia competitiva en el negoci internacional de tots dos col·lectius d'empreses.
- El grau d'estandardització seguit per l'empresa.

- La valoració dels resultats aconseguits en els mercats exteriors.

Aquesta anàlisi de perfils s'acompanya d'una anàlisi ANOVA (anàlisi de la variància) que consisteix a realitzar un contrast d'igualtat de mesures utilitzant l'estadístic de la F. Els resultats d'aquesta anàlisi es comenten detalladament en l'apartat 4.3 d'aquest capítol.

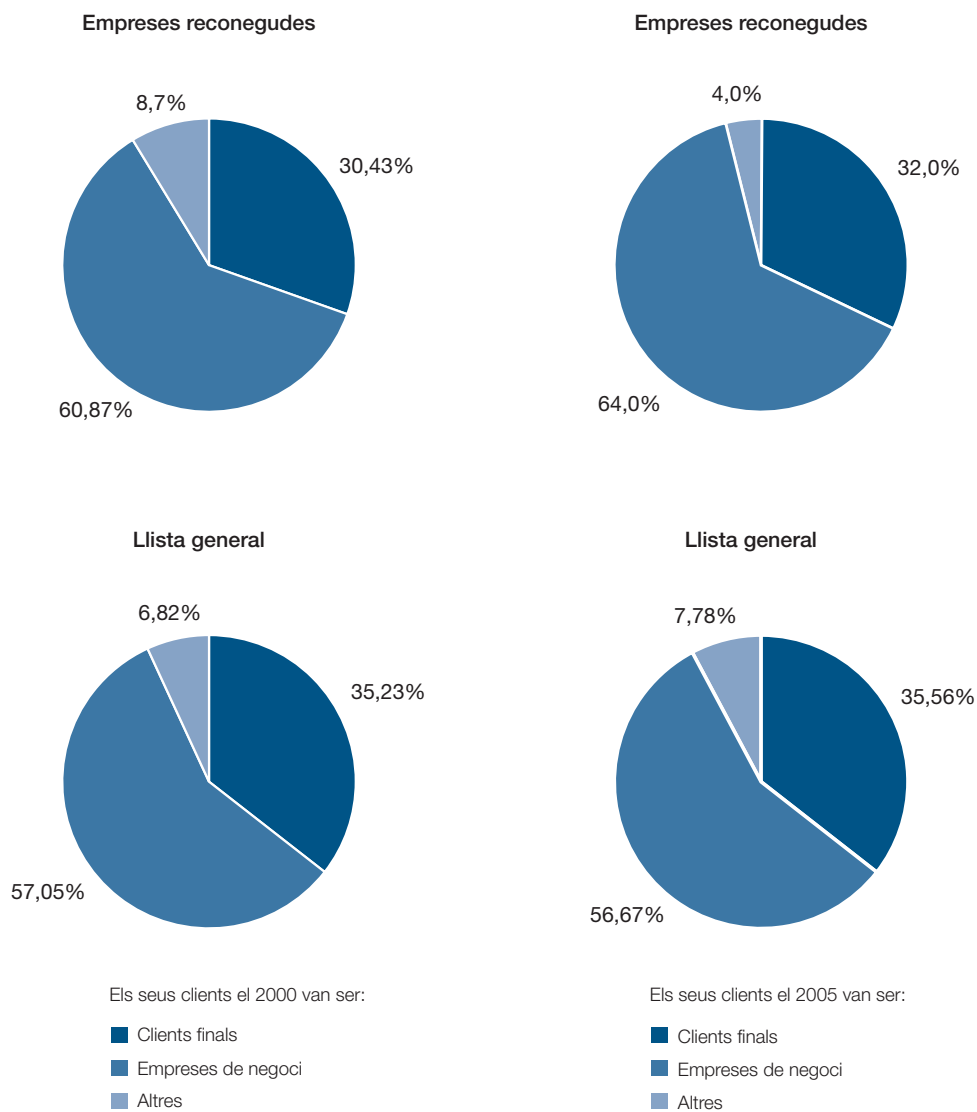
4.2. Mesures de síntesi i relacions bivariants

Com ja s'ha anticipat, començarem descrivint gràficament les variables qualitatives contingudes en l'enquesta. Per fer aquesta descripció s'utilitza el percentatge vàlid de resposta per a cada categoria de les variables considerades.

Els resultats principals són els següents:

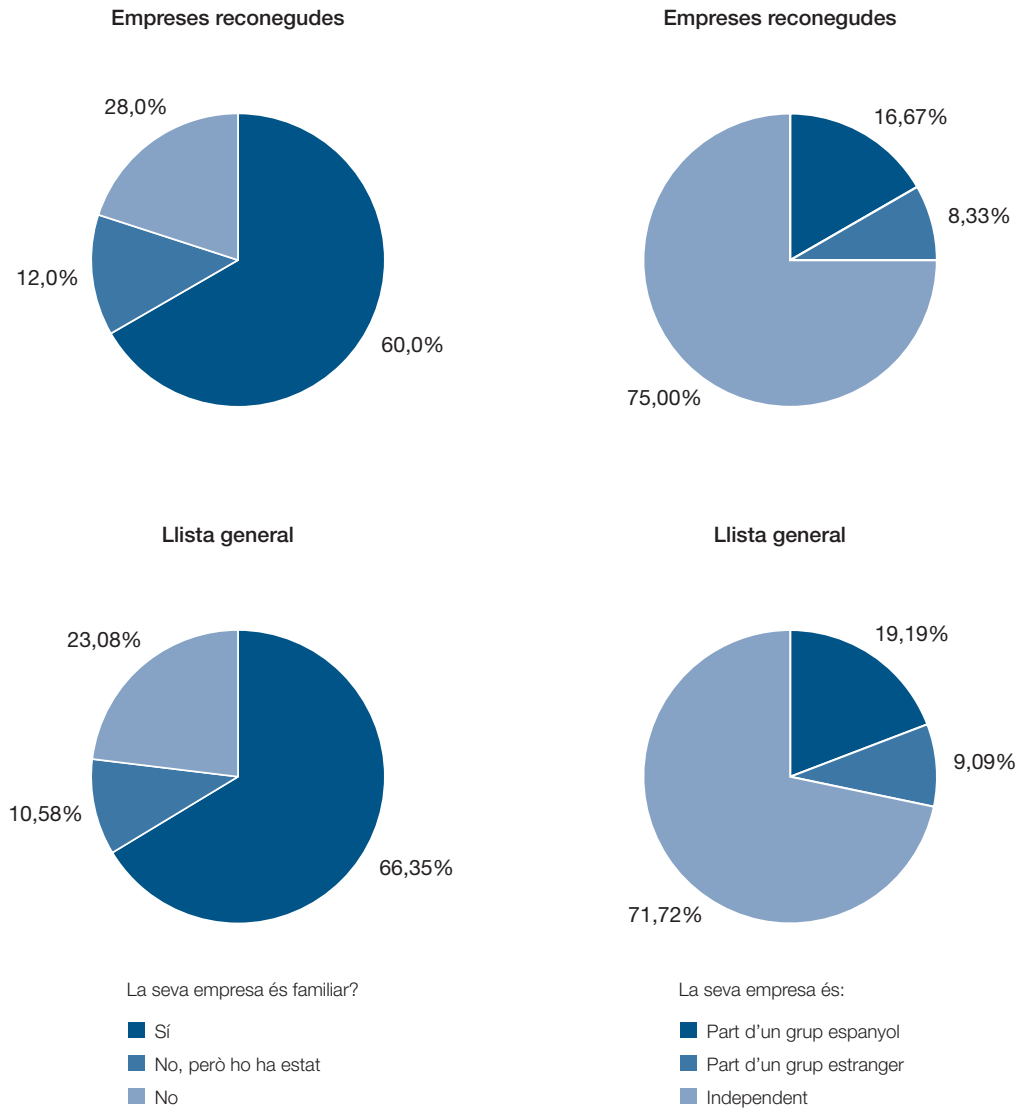
1. En primer lloc, no s'aprecien diferències entre les empreses reconegudes i les no reconegudes en aspectes com ara la tipologia de clients (tant el 2000 com el 2005), el caràcter familiar o no de l'empresa, o si ho ha estat; i si l'empresa és part d'un grup espanyol, estranger o és independent (vegeu figures 23 i 24).
2. Hi ha diferències en la proporció d'empreses que assoleixen uns determinats percentatges de vendes totals dels primers i segons productes, tant el 2000 com el 2005. Com es pot veure a la figura 25, per a les empreses reconegudes el 28% dels casos arriba el 2000 entre un 41% i un 60% de vendes del primer i el segon producte, davant de només un 13% per

Figura 23. Variables qualitatives (I)



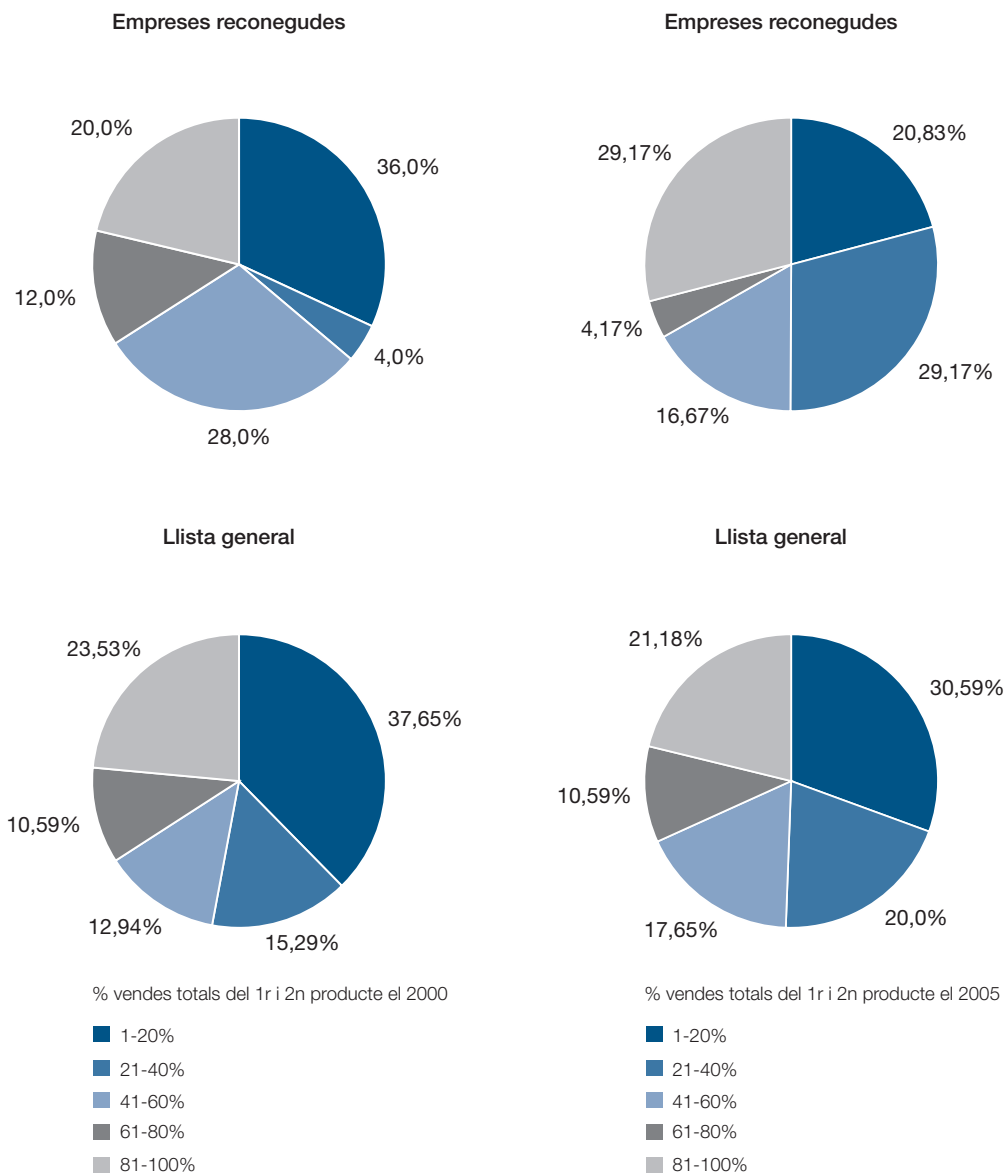
Font: elaboració pròpia

Figura 24. Variables qualitatives (II)



Font: elaboració pròpia

Figura 25. Variables qualitatives (III)



Font: elaboració pròpia

a l'altre col·lectiu d'empreses. El 2005, per a un 29% de les empreses reconegudes, aquest percentatge se situa entre el 81% i el 100% davant del 21% de les empreses que arriben a aquestes xifres en el col·lectiu d'empreses exportadores.

3. Pel que fa a la mitjana de benefici operacional (el % sobre vendes netes) durant els últims tres anys (figura 26), per a un 40% de les empreses exportadores se situa entre més d'un 1% i menys d'un 6%, mentre que aquests nivells només els aconseguixen un 25% de les empreses reconegudes. D'aquest últim col·lectiu d'empreses, un 25% presenta un percentatge superior al 9% i menor a 20%, davant del 20,24% de les empreses exportadores.
4. Pel que fa al tipus d'activitat, en el cas de les empreses exportadores, un 10% fabrica components o peces i un 22% fabrica equip original (figura 27). En el cas de les empreses reconegudes, un 13% fabrica sistemes o equip original.
5. Pel que fa al percentatge d'exportacions sobre vendes en els tres anys següents a la seva fundació, es pot apreciar que, en el col·lectiu d'empreses exportadores, un 54% de les empreses reconeixen no haver exportat mai davant d'un 38% de les empreses que es troben en el col·lectiu d'empreses reconegudes (figura 28). En aquest col·lectiu, un 24% de les empreses reconeixen que el seu percentatge d'exportacions sobre vendes totals en el període esmentat se situava entre un 25% i un 49% i, per a aproximadament un 10% de les empreses, aquest percentatge se situava entre el 50% i el 74%.

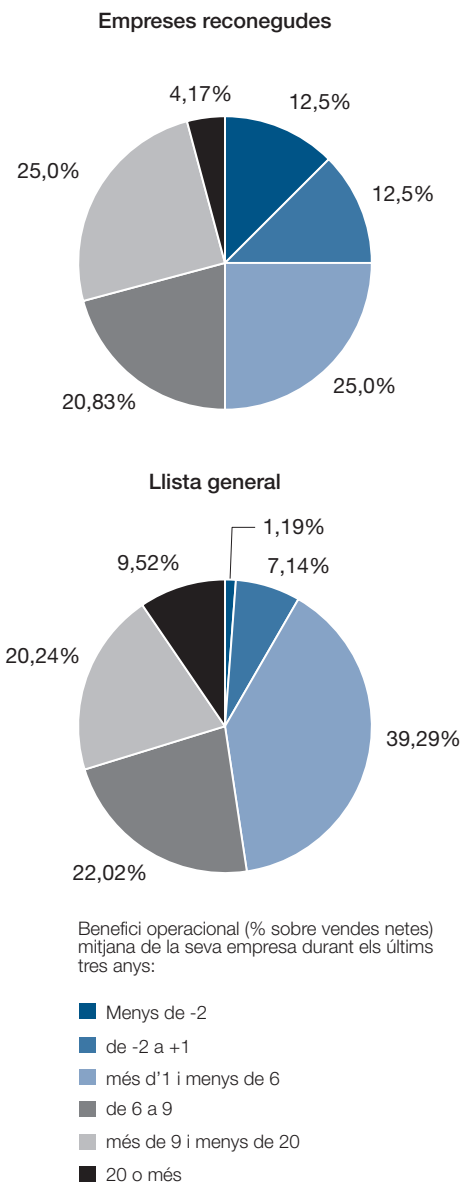
Si s'atén a les àrees d'aquestes exportacions, s'aprecia que, en el cas de les empreses reconegudes un 46% manifesta que totes les seves exportacions es realitzaven a països europeus; un 27% exportava fora d'Europa fins a un 24%, i un 13% dirigia fora d'Europa més d'un 50% de les seves exportacions.

En certa mesura, sembla que una gran part de les empreses que han rebut un reconeixement per la seva activitat internacional han iniciat un procés gradual pel que fa a la destinació de les seves exportacions. En el camp teòric, se sol parlar de l'expansió com «anells en un estany», de manera que, al principi, els anells són petits i arriben a destinacions pròximes al país de procedència de l'empresa exportadora, però es van ampliant cada vegada més i, amb el temps, les exportacions es dirigeixen a països més allunyats. Sembla que el fet d'assumir poc risc a l'inici d'emprendre l'aventura exportadora és un tret distintiu de les empreses que han obtingut un reconeixement per la seva activitat internacional.

6. Pel que fa a les àrees d'exportació en els anys 2000 i 2005, es pot apreciar que el 2000 les diferències entre el col·lectiu d'exportadores i el de reconegudes es produeix pel percentatge d'aquestes últimes que dirigeixen totes les seves exportacions a Europa (un 41%), davant del 15% de les empreses exportadores. Aquest col·lectiu destaca pel fet que un 41% exporta entre un 1% i un 25% fora d'Europa (figura 29).

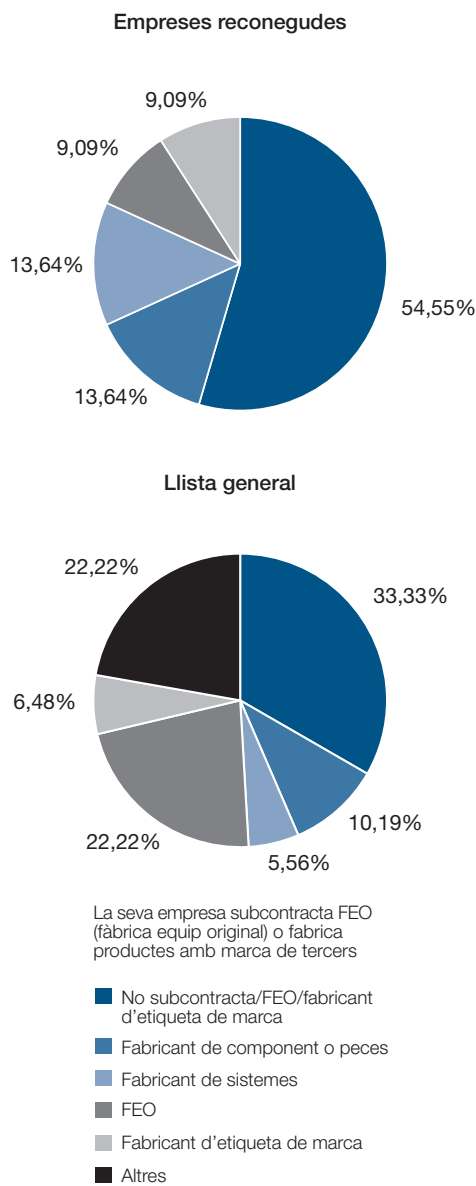
El 2005, s'observa que un 42% de les empreses reconegudes destinen fora d'Europa entre un 1% i un 24% de les seves exportacions, davant d'un 39% de les empreses exportado-

Figura 26. Variables qualitatives (IV)



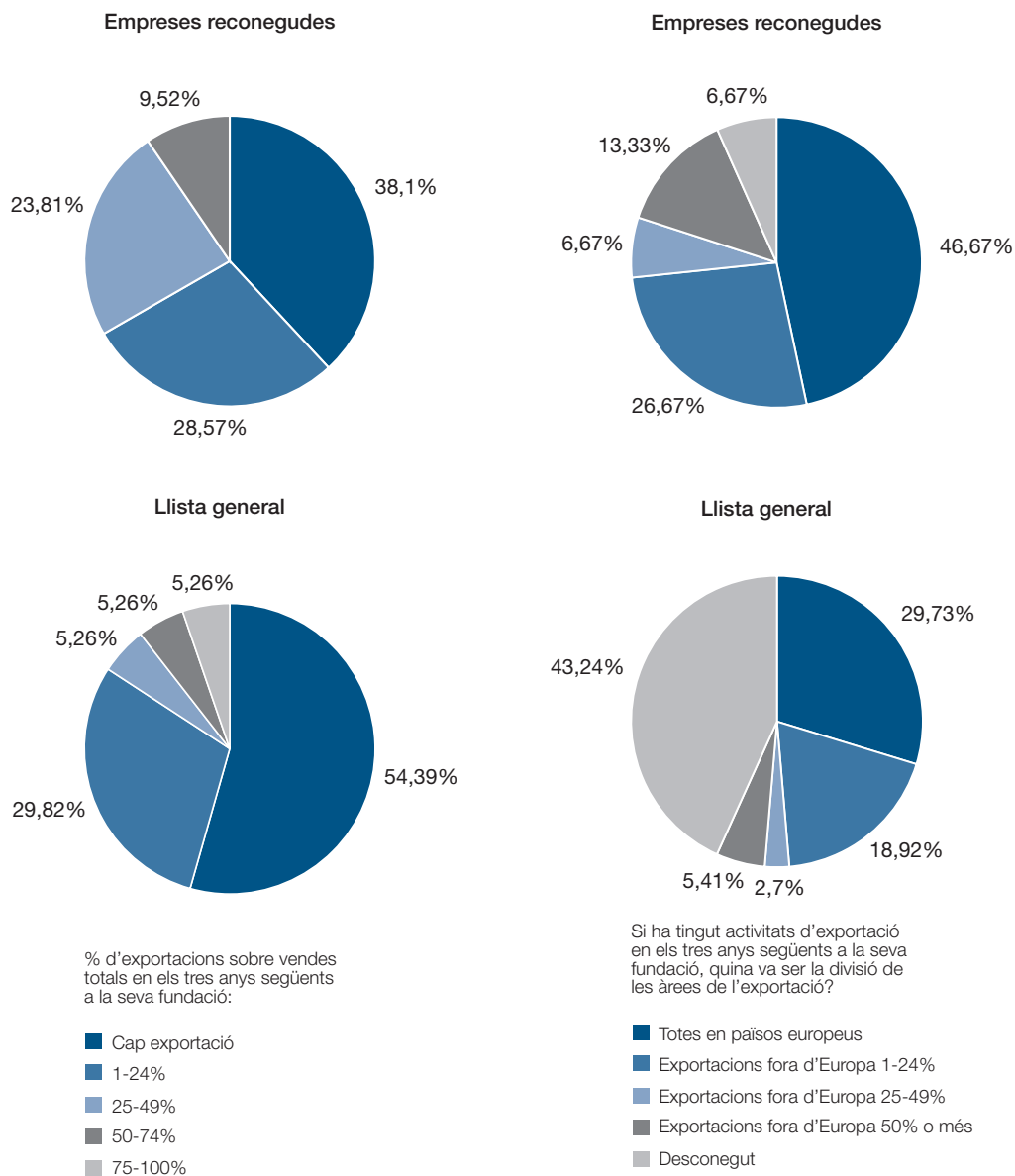
Font: elaboració pròpia

Figura 27. Variables qualitatives (V)



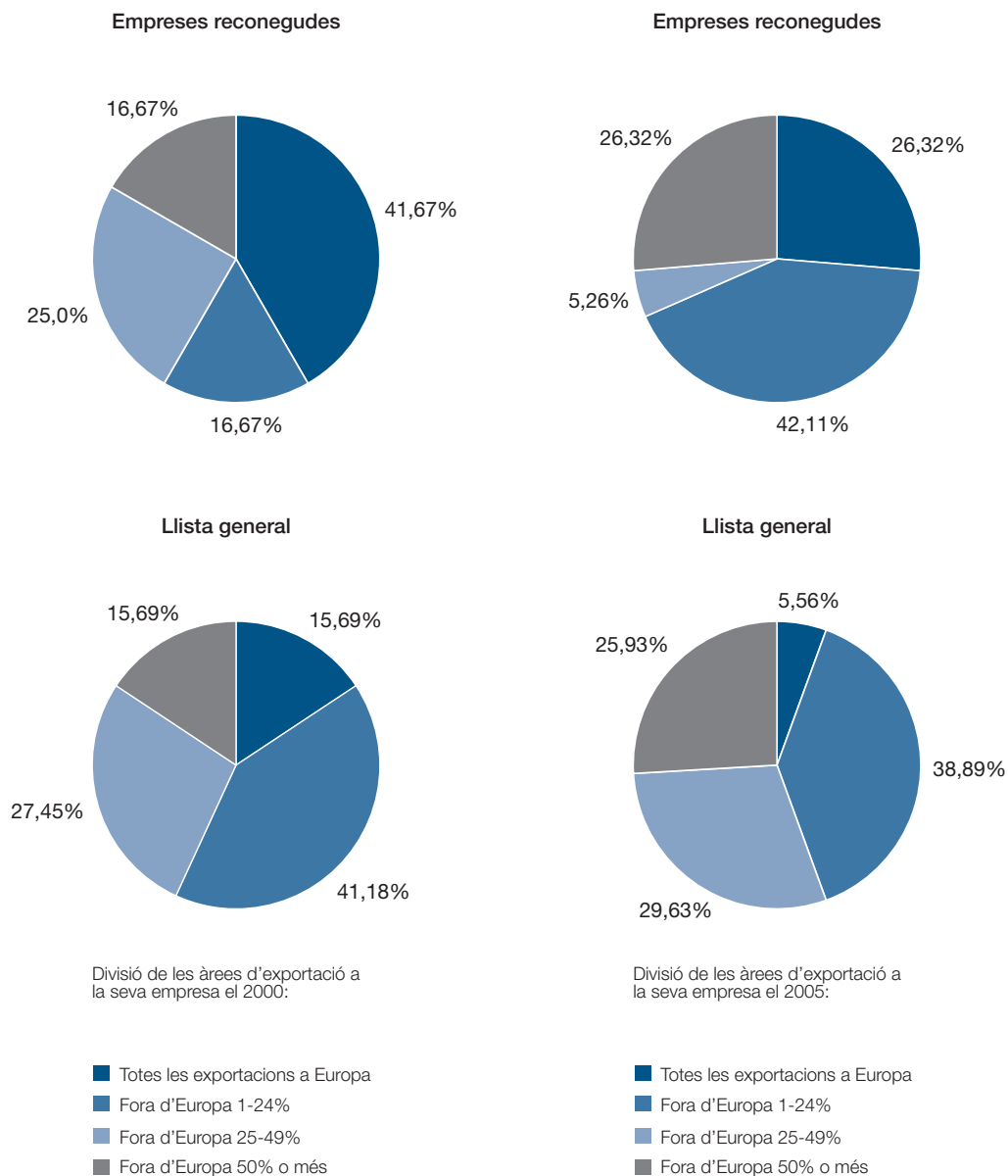
Font: elaboració pròpia

Figura 28. Variables qualitatives (VI)



Font: elaboració pròpia

Figura 29. Variables qualitatives (VII)



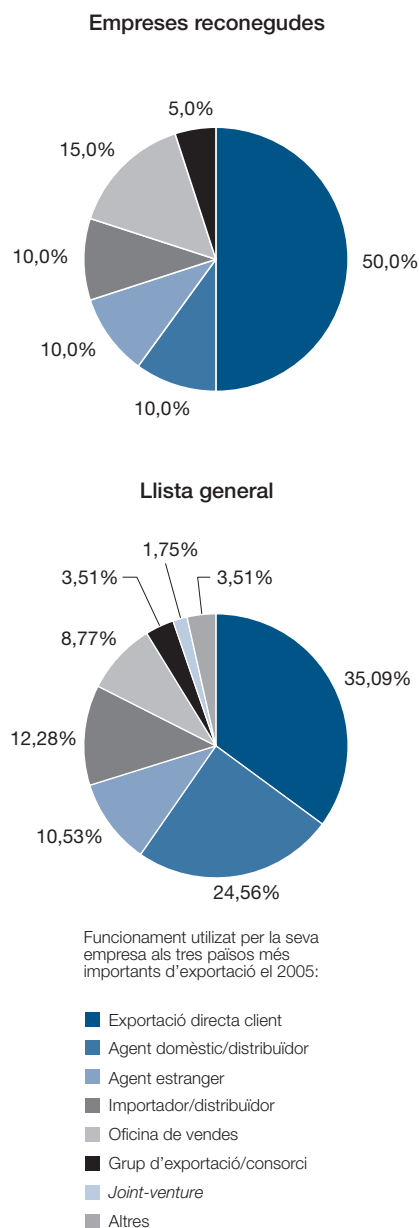
Font: elaboració pròpia

res. En aquest últim col·lectiu, destaca que un 30% aproximadament de les empreses dirigeixen fora d'Europa entre un 25% i un 49% de les seves exportacions.

Els percentatges indicats per al col·lectiu d'empreses reconegudes sembla reforçar el raonament iniciat anteriorment respecte als anells d'un estany: les empreses d'aquest col·lectiu, després de centrar la seva activitat internacional a Europa (any 2000), passen, en un percentatge important, a dirigir les seves exportacions fora d'Europa (any 2005).

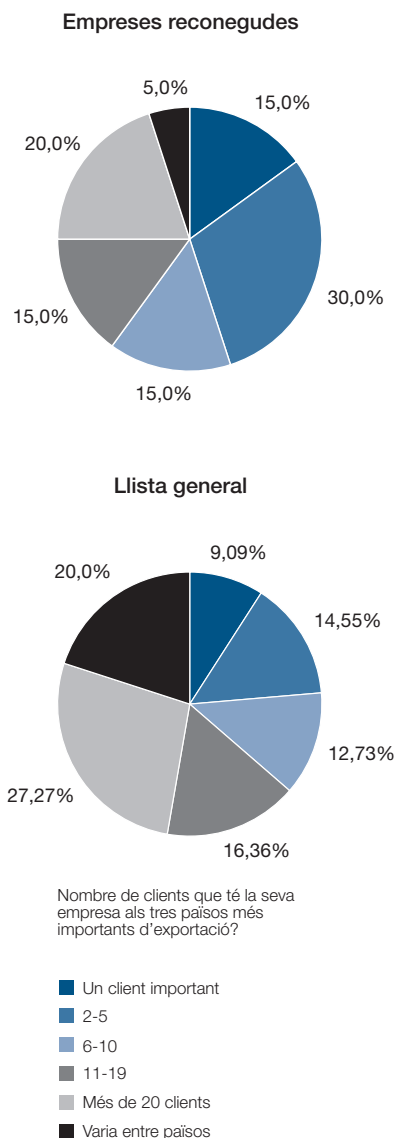
7. En relació amb la manera d'actuar utilitzada en els països més importants el 2005 (vegeu la figura 30), un 50% de les empreses reconegudes utilitza l'exportació directa al client, davant d'un 35% de les empreses exportadores. Dintre d'aquest segon col·lectiu, un 24,5% utilitza agents domèstics davant del 10% d'empreses reconegudes per la seva activitat internacional. Dins d'aquest últim col·lectiu, cal apuntar que un 15% d'empreses manifesta posseir oficines de venda als tres països més importants.
8. En relació amb el nombre de clients que té l'empresa als tres països d'exportació més importants (figura 31), un 30% de les empreses reconegudes afirma tenir entre 2 i 5 clients, mentre que un 27% de les exportadores manifesta tenir-ne més de 20.
9. Pel que fa al tipus de clients, dels tres països més importants als quals s'exporta (figura 32), un 32% de les empreses exportadores afirma tenir principalment empreses locals i un 36% diferents tipus de clients. En el cas de les empreses reconegudes, cap d'elles no manifesta

Figura 30. Variables qualitatives (VIII)



Font: elaboració pròpia

Figura 31. Variables qualitatives (IX)



Font: elaboració pròpia

que entre els seus clients, en aquests països, es troben alguns clients importants a Espanya.

10. En relació amb l'ús d'acords, per comentar els trets principals dels dos col·lectius d'empreses, separarem l'ús d'acords per comprar, produir i desenvolupar nous productes dels acords relacionats amb temes de màrqueting o distribució.

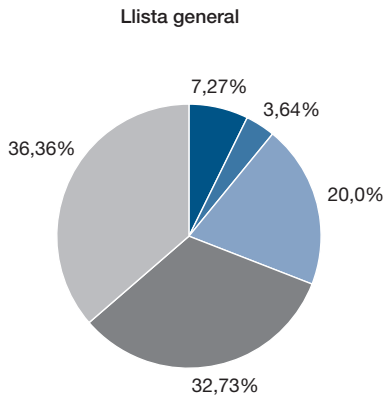
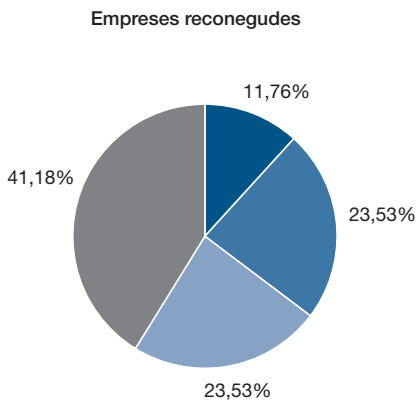
Respecte al primer grup, com es pot apreciar en la figura 33, les empreses reconegudes semblen manifestar certa tendència a no establir acords de col·laboració per comprar a l'estranger. Així, més d'un 82% de les empreses en aquest col·lectiu no té cap acord amb aquest fi.

Quant als temes de desenvolupament de producte o de producció (figura 34), aproximadament un 12% d'aquestes empreses sí que manifesta tenir algun acord per desenvolupar productes (i un 17% afirma tenir-ne entre 2 i 4).

Per a la producció, els percentatges d'empreses que tenen un acord o en tenen entre 2 i 4 són els mateixos: aproximadament un 11,5%. En el cas de les empreses exportadores, al voltant del 23% manifesta tenir entre 2 i 4 acords per comprar a l'estranger i per desenvolupar nous productes; mentre que un percentatge una mica inferior, un 19%, manifesta tenir entre 2 i 4 acords per produir.

Si ens centrem en temes de distribució i màrqueting (figura 35) entre les empreses reconegudes, el 17% manifesta tenir entre 2 i 4 acords i 5 o més per a qüestions de distribu-

Figura 32. Variables qualitatives (X)

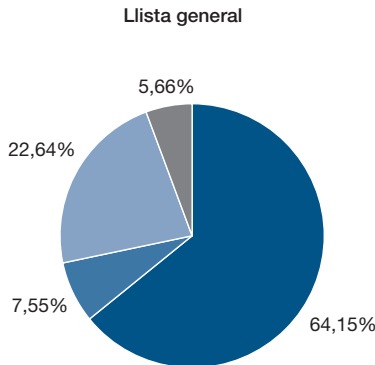
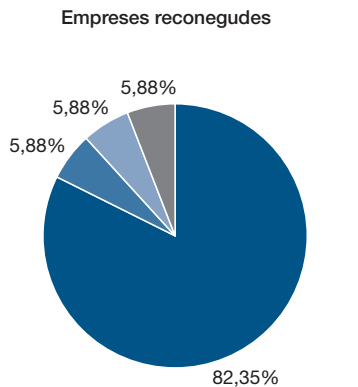


Estan els seus clients als tres països més importants als quals vostè exporta?

- Alguns clients importants a Espanya
- Principalment empreses espanyoles
- Principalment empreses multinacionals
- Principalment empreses locals a l'estranger
- Tipus diferents de clients

Font: elaboració pròpia

Figura 33. Variables qualitatives (XI)

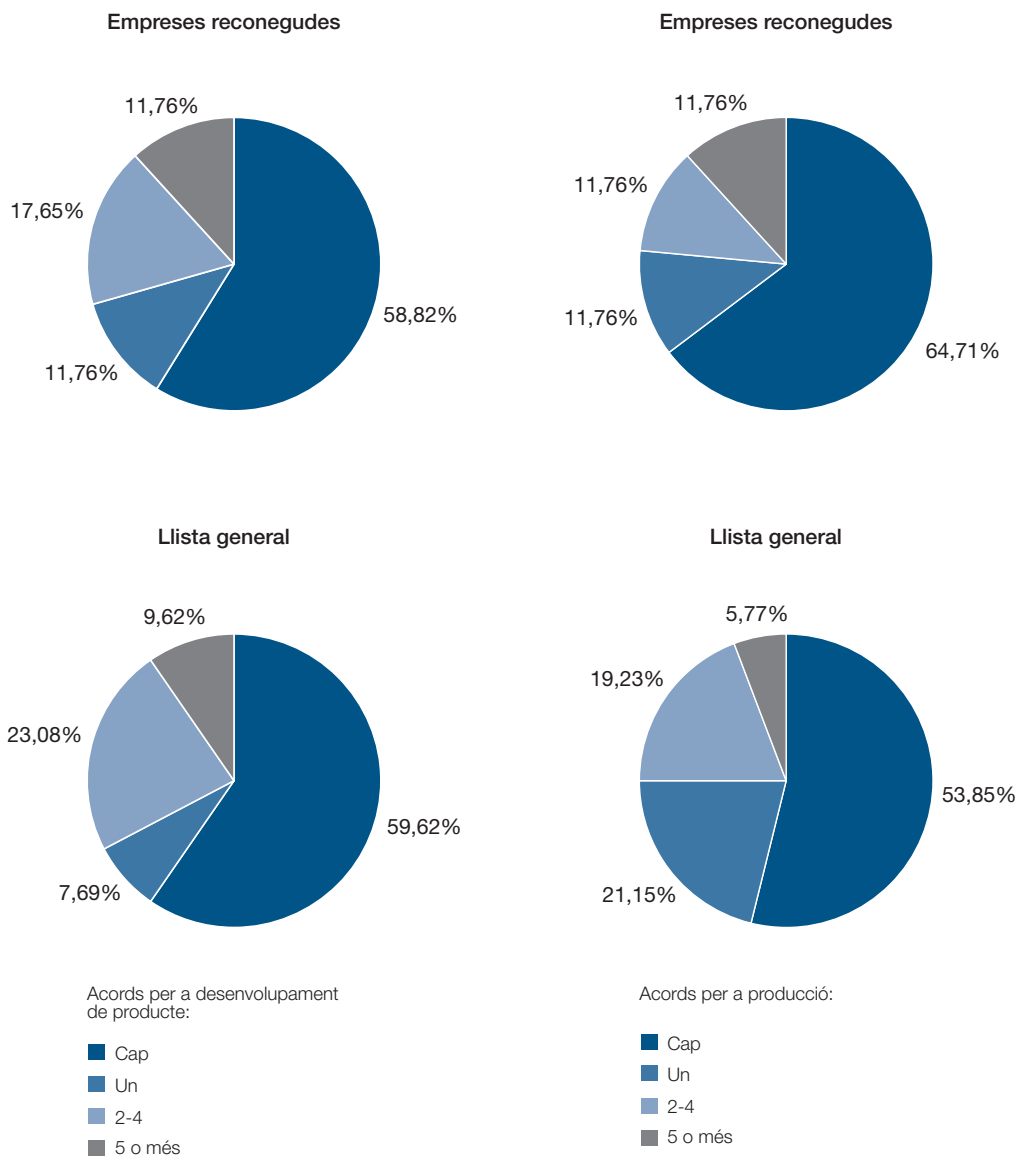


Acords per comprar a l'estranger

- Cap
- Un
- 2-4
- 5 o més

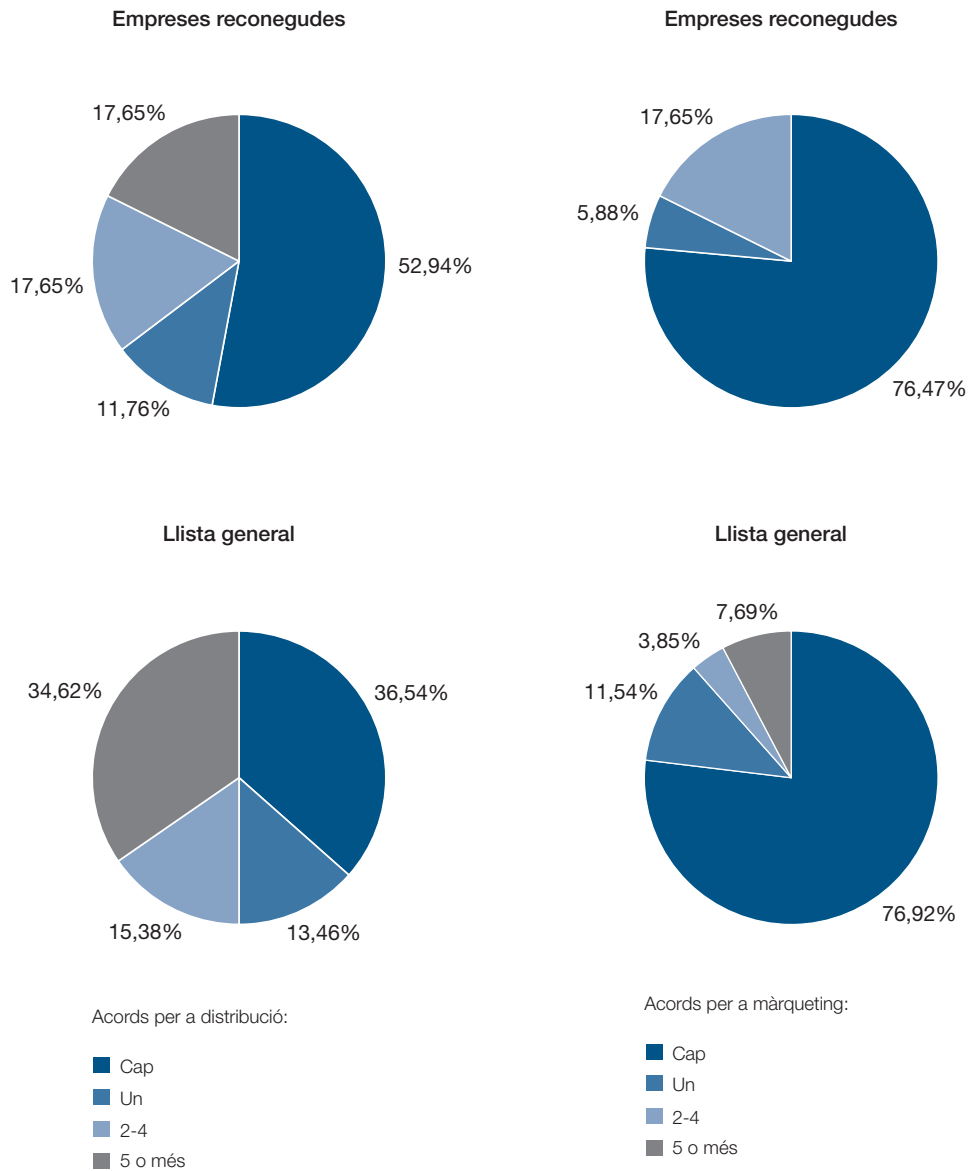
Font: elaboració pròpia

Figura 34. Variables qualitatives (XII)



Font: elaboració pròpia

Figura 35. Variables qualitatives (XIII)



Font: elaboració pròpia

ció, mentre que un 76% d'empreses no té cap acord de màrqueting.

En el grup d'empreses exportadores, un 35% manifesta tenir 5 o més acords per distribuir, un 15% 2 o més, i un 13% manifesta tenir-ne almenys un. Com en el cas de les empreses reconegudes, un 77% manifesta no tenir acords de màrqueting.

11. Si ens centrem en l'abandonament d'algun mercat estranger en el període 2000-2005 (figura 36) en el col·lectiu d'empreses que han rebut algun tipus de reconeixement per la seva activitat internacional, un 18% d'empreses indica que han abandonat algun mercat.

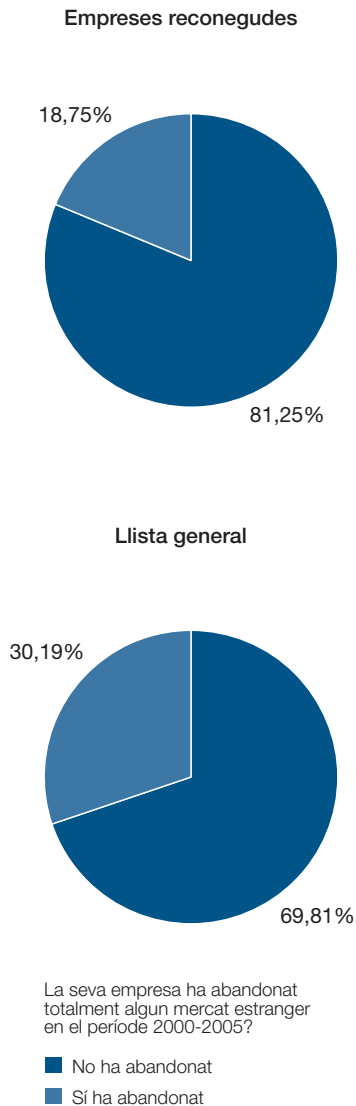
Dins del col·lectiu d'empreses exportadores, aquest percentatge puja al 30%. Per tant, el percentatge d'empreses que ha abandonat algun mercat estranger en el període 2000-2005 és superior en aquest últim col·lectiu.

12. Per acabar, pel que fa a l'estructura organitzativa relacionada amb l'activitat internacional, en la figura 37 es pot apreciar que, entre les empreses reconegudes, un 34% manifesta disposar de divisió d'exportació i un 26% manifesta tenir una divisió internacional, davant d'un 11,5% de les empreses exportadores en general. En aquest últim col·lectiu, més d'un 50% de les empreses manifesta disposar d'una divisió encarregada de les exportacions.

Pel que fa a les variables quantitatives, els descriptius de les quals apareixen en la figura 38, es poden descriure de la manera següent:

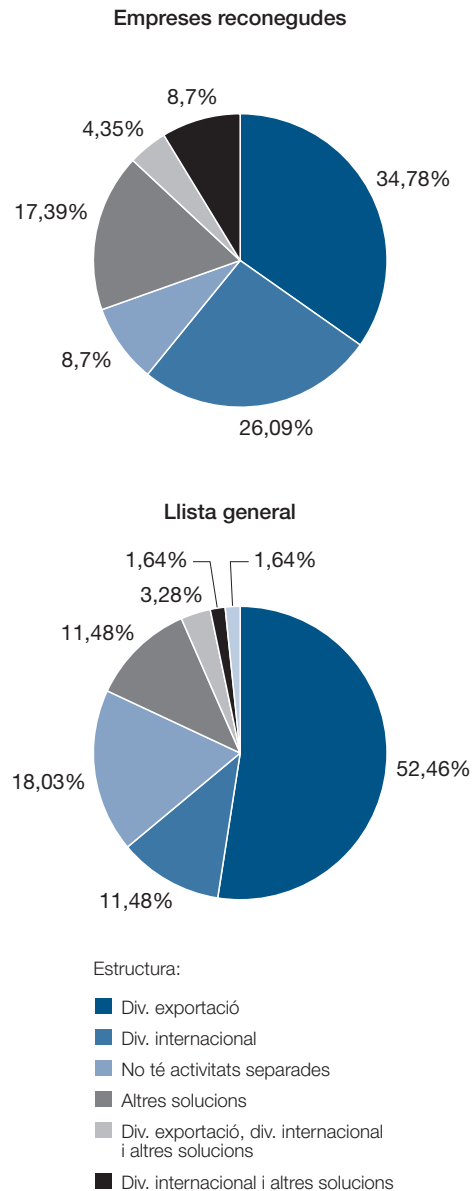
1. Pel que fa a la mida, les empreses del col·lectiu d'empreses reconegudes són, de mitjana, més petites que les empreses del col·lectiu d'empreses exportadores (107 treballadors de mitjana davant de 170).
2. En relació amb el nombre de treballadors dedicats als temes d'exportació el 2005, en les empreses exportadores aquest nombre dobla el de treballadors a les empreses que han estat reconegudes. En proporció, tenint en compte la dimensió, a les empreses del primer col·lectiu hi ha més treballadors dedicats a qüestions d'exportació que a les empreses reconegudes.
3. Quant a la facturació en milions d'euros, el 2005 no s'aprecien diferències entre les empreses que han estat reconegudes i les empreses exportadores en la llista general (la facturació mitjana se situa en 388,06 milions d'euros per a les primeres i en 316,57 milions d'euros per a les segones).
4. Pel que fa al nombre de països en què s'ha venut, en tots dos col·lectius aquest nombre supera la vintena, si bé en el cas de les empreses exportadores el nombre arriba als 30 països, pràcticament.
5. Pel que fa al pes de les exportacions sobre les vendes el 2005, entre les empreses que han rebut algun tipus de reconeixement aquest percentatge arriba al 29%, davant el 49% que assoleix el col·lectiu d'empreses exportadores.
6. Respecte a les quotes de mercat en els tres primers països d'exportació, les empreses

Figura 36. Variables qualitatives (XIV)



Font: elaboració pròpia

Figura 37. Variables qualitatives (XV)



Font: elaboració pròpia

Figura 38. Descripció de variables quantitatives								
	Empreses reconegudes			Llista general			F Sig.	
	Mitjana	N	Desv. típ.	Mitjana	N	Desv.		
Nombre d'empleats total el 2005	107,07	15	250,36	170,12	50	308,81	0,52	0,47
Nombre d'empleats a l'estranger el 2005	15,46	13	30,34	31,30	43	118,53	0,23	0,64
Facturació en milions d'euros el 2005	388,06	13	1.371,04	316,57	41	1.823,96	0,02	0,89
Nombre de països als quals ha venut el 2005 (no s'inclou Espanya)	20,42	19	23,84	29,45	55	28,80	1,51	0,22
% d'exportacions sobre les vendes totals el 2005	29,03	19	19,64	49,75	34	26,49	8,87	0,00***
Quota de mercat que representen les vendes al primer país estranger el 2005	17,72	16	22,79	15,49	16	12,54	0,12	0,73
Quota de mercat que representen les vendes al segon país estranger el 2005	13,94	12	12,80	9,17	15	7,65	1,45	0,24
Quota de mercat que representen les vendes al tercer país estranger el 2005	7,79	12	11,06	7,41	13	6,12	0,01	0,92
% sobre les vendes totals en R+D el 2005	16,49	19	27,26	3,76	25	4,81	5,27	0,03**
Percentatge del negoci internacional sobre el total d'ingressos esperat el 2008	43,13	16	23,40	42,25	20	34,21	0,01	0,93
Nombre total de països als quals espera exportar el 2008	27,88	16	24,22	35,32	47	33,72	0,66	0,42
Anys des de la 1a exportació (fins al 2006)	10,47	19	10,54	19,05	51	9,83	11,234	0,001***

Font: Elaboració pròpia

- que han rebut algun tipus de reconeixement presenten quotes superiors en els dos primers mercats (un 17% davant d'un 15% en el primer mercat i d'un 14% davant d'un 9% en el segon mercat), mentre que en el tercer la quota és la mateixa (un 7%).
7. Pel que fa al pes de les exportacions sobre les despeses en R+D, en les empreses recone-

- gudes aquesta xifra suposa un 16% davant del 3,76% en les empreses exportadores.
8. Si ens fixem en les previsions fetes per als dos col·lectius en relació amb el percentatge que representarà el negoci internacional sobre el total d'ingressos esperats el 2008, en tots dos el percentatge se situa al voltant del 42-43%; si bé el nombre de països en què les

empreses exportadores esperen estar exportant és una mica superior al nombre de països de les empreses que han estat reconegudes (35 davant de 27).

9. Finalment, si es comparen els anys transcorreguts, de mitjana, des de la primera exportació fins a la data actual, s'observen diferències entre els dos col·lectius: la mitjana és superior per a les empreses que encara no han rebut un reconeixement (19 anys davant de 10, aproximadament).

4.3. Anàlisi de perfils

4.3.1. Factors motivadors de la internacionalització

Les empreses atorgaven una puntuació que anava de l'1 al 5 a cada un dels factors motivadors de la internacionalització empresarial, identificats en la literatura especialitzada sobre el tema, en què l'1 corresponia a un factor que no tenia cap importància i el 5 a un factor molt important.

Analitzant la importància que atorguen els dos col·lectius d'empreses considerats a aquests factors, es pot apreciar que no hi ha gaires diferències entre els grups d'empreses analitzats (vegeu la figura 39).

Es poden observar, tanmateix, alguns aspectes interessants. En aquest sentit, l'experiència internacional dels directius i la internacionalització dels clients és menys important per al col·lectiu d'empreses reconegudes que per al col·lectiu de les empreses exportadores. En canvi, un objectiu de creixement i benefici, l'impuls de

la direcció, un mercat domèstic de petites dimensions, tenir un producte o servei únic, assolir economies d'escala i satisfer comandes no esperades són factors més considerats pel col·lectiu d'empreses reconegudes que pel de les empreses exportadores que encara no ha rebut cap reconeixement.

4.3.2. Estratègia competitiva en el negoci internacional

En el qüestionari es preguntava a les empreses quin era el seu nivell de competitivitat en els principals mercats estrangers en una sèrie de factors també identificats en la literatura especialitzada. Les empreses responien en una escala de cinc posicions, en què l'1 correspon a un nivell molt baix i el 5 a un nivell molt alt.

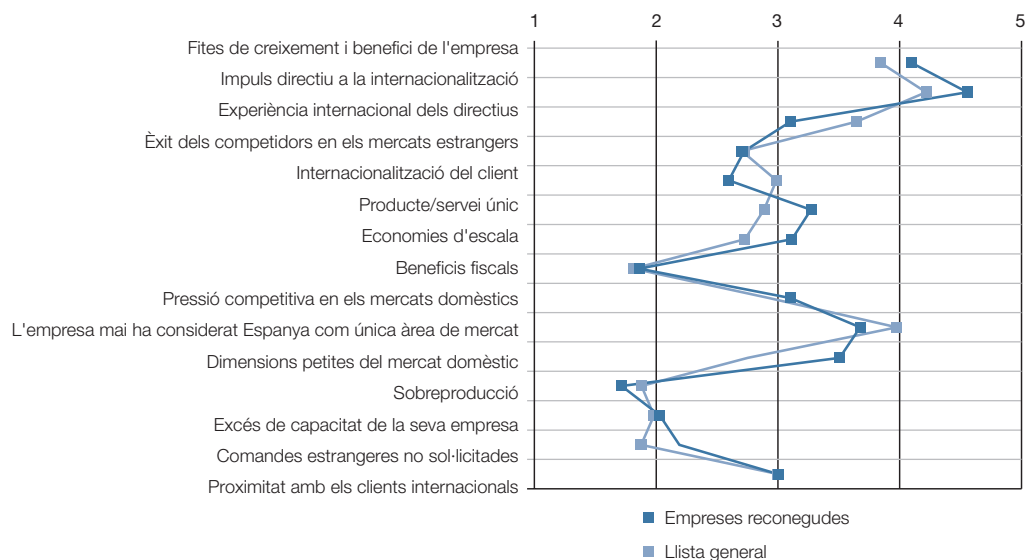
Com es pot apreciar (vegeu la figura 40), no hi ha cap valoració mitjana inferior a 2 i és precisament el col·lectiu d'empreses exportadores en general el que, en algun factor, atorga una valoració de 2 o propera a 2.

Pel que fa al perfil d'estratègia internacional seguida pels dos col·lectius d'empreses considerats, es poden apreciar algunes diferències.

Així, el col·lectiu d'empreses exportadores, en general, considera que té un nivell molt alt de coneixement del client, satisfacció del client i qualitat del producte o servei (per a aquests factors presenta puntuacions superiors a 4).

Això no obstant, entre les empreses que han rebut algun tipus de reconeixement per la seva activitat a l'exterior, destaca la puntuació que

Figura 39. Valoració dels factors motivadors de la internacionalització



Font: Elaboració pròpia

reben factors com ara l'ús de la venda personal, l'ús d'Internet, la utilització d'altres promocions, de contactes en les operacions internacionals i la competitivitat global; davant de la valoració que d'aquests factors fan les empreses exportadores.

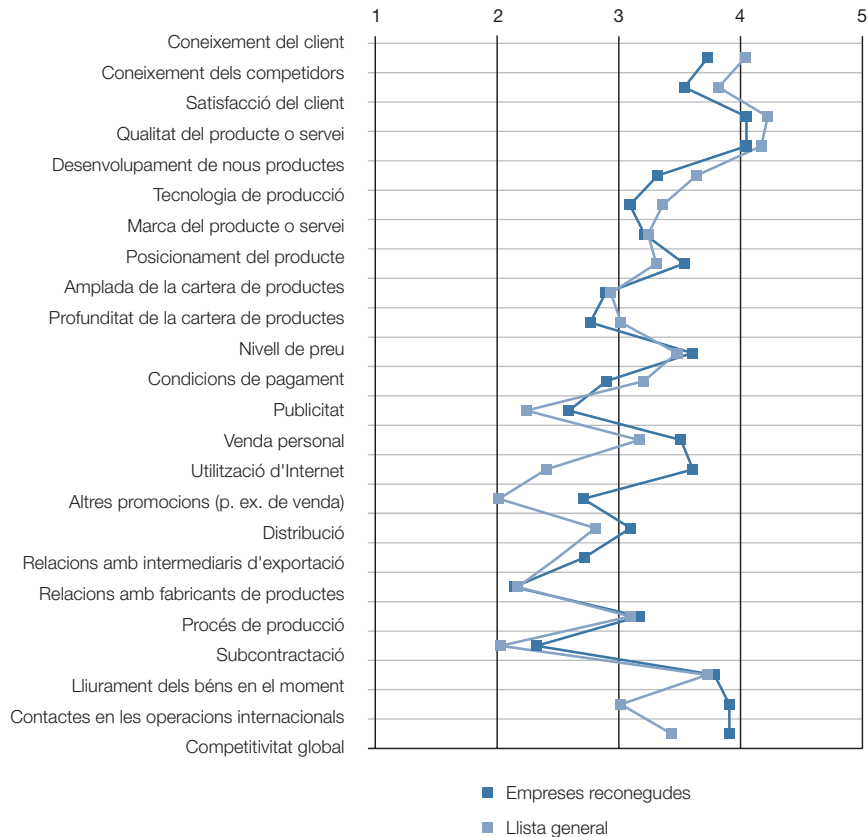
4.3.3. Grau d'estandardització

Pel que fa al grau d'estandardització, en el qüestionari es preguntava a les empreses el grau d'estandardització o el grau d'adaptació a la cultura o a altres aspectes locals d'una sèrie de factors de màrqueting en els tres països d'exportació més importants. Les empreses podien respondre des de l'1, que indica una estandardització total, fins al 5, que implica una adaptació total.

Es pot observar que les empreses exportadores que han rebut algun tipus de reconeixement mostren una major tendència cap a l'adaptació en les estratègies referides a producte, preu i comunicació que les empreses exportadores que encara no han estat reconegudes, però la diferència és menor en temes de distribució (vegeu la figura 41).

Precisant encara una mica més aquest comentari, cal indicar que les empreses exportadores encara sense reconeixement manifesten una tendència més gran cap a l'estandardització en l'etiqueta i la marca i en els temes de comunicació, sobretot el contingut publicitari, els mitjans publicitaris, els pressupostos per a promocions i els objectius de les promocions.

Figura 40. Valoració de l'estratègia internacional



Font: Elaboració pròpia

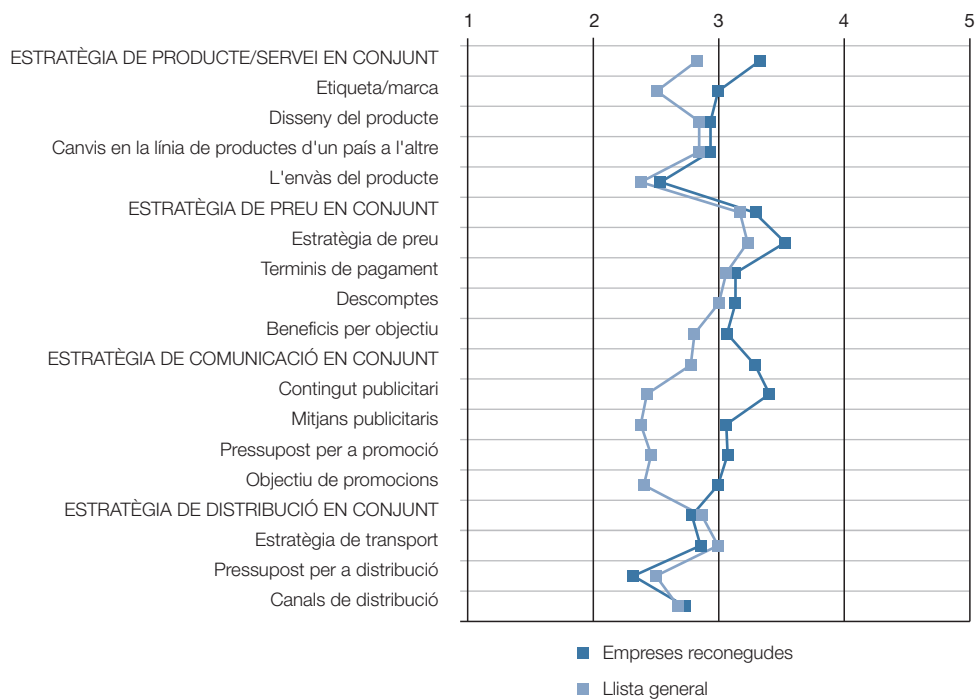
4.3.4. Valoració dels resultats aconseguits en els mercats exteriors

Finalment, en el qüestionari també es demanava que les empreses valoressin els resultats aconseguits en els mercats exteriors. En aquest cas, les empreses podien respondre des de l'1, indicant

que s'estava molt insatisfet, al 5, que implicava molta satisfacció.

És interessant observar en la figura 42 que les empreses que han rebut algun tipus de reconeixement es mostren una mica més insatisfetes que les empreses que encara no l'han rebut.

Figura 41. Grau d'estandardització en màrqueting



Font: elaboració pròpia

4.4. Conclusions

De la investigació efectuada es desprèn que els trets més importants que presenten les empreses que han estat reconegudes per la seva activitat exportadora són els següents:

1. Tenen vocació exportadora. Per a més d'un 30%, les exportacions sobre les vendes totals els tres anys següents a la seva fundació superen el 25%.
2. Tenen coherència en les seves polítiques exportadores, i incrementen les exportacions

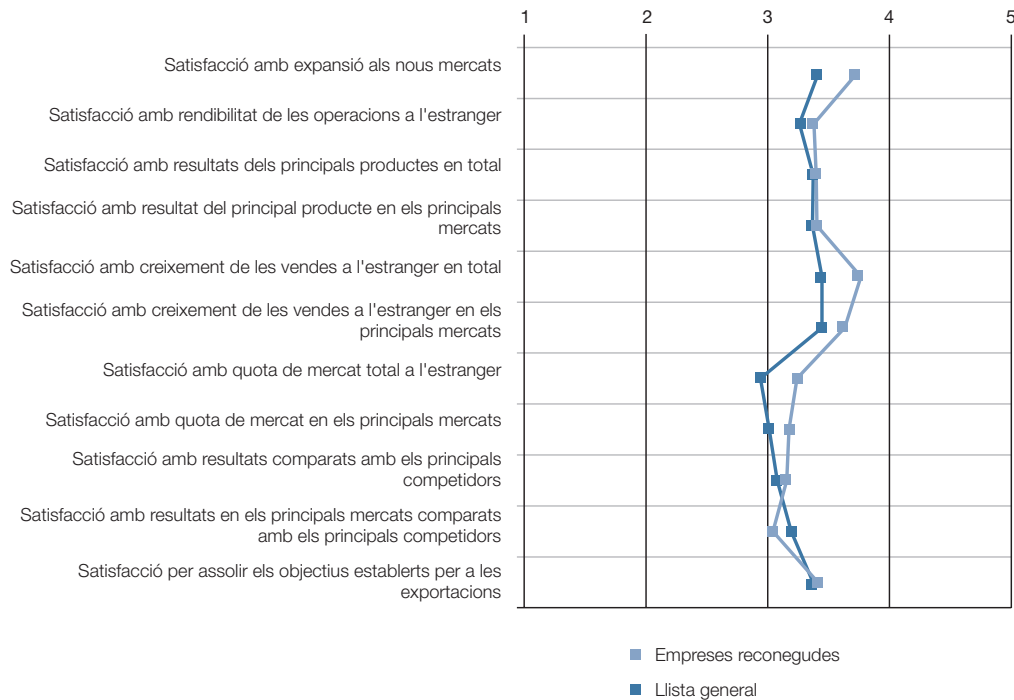
dels seus primers productes entre els anys 2000/2005.

3. Considerant les motivacions per internacionalitzar-se que s'havien presentat en el segon capítol, els motius indicats per exportar han estat:

En primer lloc:

- a) Amb l'objectiu que el creixement de les seves vendes repercuteixi en el benefici.
- b) Per impuls de la direcció.

Figura 42. Valoració de resultats en els mercats exteriors



Font: elaboració pròpia

- c) Per tenir el mercat domèstic unes dimensions reduïdes.
- d) Per disposar d'un producte o servei únic.
- e) Per assolir economies d'escala.
- f) Per satisfer comandes no esperades.

En segon lloc:

- g) Per l'experiència internacional dels directius.
- h) Per la internacionalització dels seus clients.

- 4. Les seves polítiques d'exportació s'inicien amb criteris de proximitat geogràfica, i prioritzen els factors de cost i risc percebut. Un cop s'han conegut els mecanismes exportadors i s'ha adquirit experiència en l'activitat internacional, busquen mercats més llunyans i més desconeguts. L'any 2000 s'aprecia una concentració de les seves exportacions a Europa, mentre que el 2005 les exportacions fora d'aquesta àrea arriben al 24% de les seves exportacions totals.
- 5. Donen importància a la relació directa amb els seus clients, i fins i tot arriben a disposar

d'oficina pròpia als països de destinació. El 2005, als països d'exportació més importants, la meitat d'aquestes empreses utilitzen exportació directa al client i una part té oficines de venda pròpia.

6. Les exportacions es desenvolupen a través de relacions i de confiança mútua amb els seus clients. De fet, indiquen que el nombre dels seus clients oscil·la entre 2 i 5. Operar amb un nombre reduït de clients disminueix els costos totals d'exportació com a conseqüència de l'efecte aprenentatge.
7. En l'exportació busquen ampliar la cartera global de clients. En l'anàlisi dels tres països més rellevants no apareixen entre els seus clients els clients importants que tenen a Espanya.
8. En la col·laboració internacional, la tendència és buscar noves idees per al desenvolupament de productes i per a la disminució dels costos de producció. No apareix la tendència d'establir acords per a compres o per a activitats de comercialització.
9. Mostren una major tendència cap a l'adaptació d'estratègies de producte, preu i comunicació i menys adaptació en qüestions de distribució.
10. Els mercats sobre els quals actuen es consoliden amb el temps de permanència, d'aquesta manera apareixen poques empreses que hagin abandonat algun mercat en el període 2000/2005.
11. A mesura que consoliden la seva presència en mercats concrets, es va gestionant l'activi-

tat internacional de forma especialitzada per països o per productes. Aquestes empreses manifesten tenir una divisió internacional eficient internament.

12. Les empreses reconegudes estan satisfetes amb el seu nivell de competitivitat, ja que consideren que és adient per competir en mercats diferents als seus mercats domèstics, però es mostren relativament insatisfetes amb els resultats obtinguts en els mercats exteriors.
13. Pel que fa a l'estratègia internacional, destaquen els factors següents:
 - a) Utilització de la venda personal.
 - b) Utilització d'Internet.
 - c) Ús d'altres promocions.
 - d) Contactes en les operacions internacionals i la competitivitat global.

En definitiva, podem afirmar que els trets més característics de les empreses reconegudes per la seva activitat internacional són: la vocació exportadora, la coherència en les polítiques exportadores i l'interès per consolidar la permanència en els mercats internacionals. La seva activitat internacional es va iniciar en països europeus propers i, amb l'adquisició d'experiència, es van expandir fora d'aquesta àrea. Utilitzen exportació directa al client, la qual cosa els porta a una menor dispersió en les seves activitats d'exportació, i busquen ampliar la seva cartera de clients. Quant a l'estructura, disposen d'una divisió internacional. Aquesta divisió permet una millor orga-

nització de totes les activitats relacionades amb els mercats exteriors i coordina més aspectes que els coberts per una divisió d'exportació.

També ens sembla important destacar la seva preocupació pels temes d'innovació (estableixen acords per desenvolupar el producte i inverteixen més en temes de R+D). Això es podria entendre com un senyal de l'interès que tenen per créixer i disposar de productes o serveis únics que els permetin ser competitius en l'àmbit internacional.

A més, convé remarcar la utilització que fan de les relacions personals, Internet i les promocions, amb el resultat de les quals es mostren molt exigents.

Cal esmentar que les característiques que descriuen les empreses que han estat reconegudes coincideixen, en gran mesura, amb allò que s'explicita a l'article 6 de l'Ordre ECE/353/2006, de 9 de juny, per la qual es convoquen els premis de la Generalitat de Catalunya a la internacionalització de l'economia catalana 2005, pel que fa a la valoració dels mèrits per a la concessió dels premis.

4.5. Perfil de l'empresa catalana que ha estat reconeguda

L'empresa catalana reconeguda pels seus mèrits en l'àmbit internacional presenta les característiques següents:

- Té, de mitjana, 100 treballadors, 15 dels quals són a l'estranger.
- Va exportar a 20 països el 2005 i espera arribar a 27 el 2008.
- Porta una mitjana de 10 anys exportant.
- Busca el seu creixement i benefici als mercats exteriors.
- Inicia la seva activitat internacional en mercats geogràficament propers i, a mesura que adquireix experiència, s'expandeix a altres regions més llunyanes.
- Basa les seves relacions en la confiança mútua amb els seus clients.
- Investiga per descobrir noves idees de producte i per disminuir els seus costos.
- Es considera una empresa competitiva, per això és molt exigent amb els resultats obtinguts, amb els quals no es mostra mai gaire satisfeta.

S'aconseguirà determinar si aquestes característiques que presenten les empreses premiades per la seva activitat internacional es poden considerar extrapolables a empreses d'altres països que s'internacionalitzen, quan els resultats obtinguts es comparin amb els d'altres regions similars a Europa. Aquest projecte està actualment en procés d'elaboració.

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exterior

5. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi qualitativa



5. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi qualitativa

5.1. Introducció

Com s'ha observat en els capítols anteriors, en aquest estudi s'analitzen les empreses internacionals i exportadores tenint en compte les seves estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit. En els capítols 2 i 3 s'han descrit els principals conceptes i marcs analítics de la internacionalització empresarial, i s'han centrat en les decisions clau que s'haurien de prendre al llarg d'aquest procés. Així mateix, en el quart capítol, s'han analitzat, a través d'una metodologia quantitativa basada en l'enquesta, empreses exportadores catalanes, oficialment reconegudes o no, amb l'objectiu de descobrir com es prenen les decisions pel que fa a l'activitat internacional i què fan aquestes empreses en relació amb aquestes decisions. Aquest capítol es considera un complement de l'anterior, si bé utilitza una metodologia qualitativa basada en l'anàlisi de vuit casos d'empreses catalanes premiades públicament pel seu èxit en la seva tasca exportadora.

La selecció d'aquestes empreses s'ha fet tenint en compte, principalment, dos aspectes: que les empreses hagin rebut algun premi per la seva activitat exportadora o internacional i que siguin analíticament representatives, tant en termes temporals (empreses premiades en diferents moments del

temps: concretament, dues empreses en la dècada dels anys vuitanta, tres empreses més en la dècada dels noranta i tres companyies més amb posterioritat a l'any 2000), com sectorials (manifesten una certa diversitat quant al seu principal sector d'activitat en l'àmbit manufacturer i de serveis: sectors metal·lúrgic, químic i farmacèutic, tèxtil, vins i caves, productes i serveis cartogràfics i consultoria sanitària). Cal esmentar, a més, que sembla que sis de les empreses analitzades han seguit força fidelment un procés gradual o tradicional d'internacionalització (Johanson i Vahlne, 1977, 1990) mentre que les altres dues s'han internacionalitzat de manera més primerenca i accelerada. Aquest fenomen es coneix en la literatura especialitzada amb el nom d'empreses nascudes globals o *born globals*, generalment definides com aquelles organitzacions que busquen obtenir avantatges competitius significatius per l'ús de recursos i la venda de béns o serveis en múltiples països des de la seva fundació o poc temps després (Oviatt i McDougall, 1994; Rialp, Rialp i Knight, 2005).

5.2. Justificació metodològica

La utilització de la metodologia qualitativa de l'estudi de casos com a tècnica d'anàlisi permet

als investigadors comprendre el procés mitjançant el qual tenen lloc determinats successos o fenòmens (Rialp, 1988). Més concretament, en el context d'aquest estudi, aquesta metodologia permet identificar i entendre quins poden ser els principals factors clau de l'èxit en els processos d'internacionalització seguits per determinades empreses catalanes, convenientment triades en funció d'aquest propòsit.

La selecció d'aquests casos empresarials s'ha dut a terme, per tant, mitjançant un mostreig teòric, no estadístic, amb l'objectiu d'identificar aquelles empreses que poguessin oferir una major possibilitat d'aprenentatge (Denzin i Lincoln, 1994). El nombre de casos finalment seleccionat, vuit en total, és coherent amb les propostes metodològiques d'Eisenhardt (1989), per a qui, en un enfocament de casos múltiples, encara que no existeix un nombre ideal de casos per tractar, és recomanable que el nombre de casos triats se situï entre quatre i deu. Aquesta mateixa autora precisa que, amb menys de quatre casos, és molt difícil generalitzar una certa teoria, mentre que amb més de deu, el volum d'informació que s'ha de manejar dificulta moltíssim l'anàlisi.

Així doncs, la metodologia d'aquest capítol està basada en un enfocament qualitatiu de casos múltiples, a través d'entrevistes en profunditat i semiestructurades (Yin, 1989). La principal font d'informació per realitzar els casos van ser una sèrie d'entrevistes en profunditat semiestructurades mantingudes amb els directius que, en cada companyia, haguessin estat involucrats més directament en tot el seu procés d'internacionalització i que fossin, per tant, especialment coneixedors del seu començament i del desenvolupament posterior.

El contacte es va realitzar amb una primera trucada telefònica, mitjançant la qual s'informava el possible interlocutor de les característiques de la investigació i se li sol·licitava que col·laborés. Posteriorment, es va enviar per correu electrònic a les empreses que van acceptar col·laborar una carta oficial del COPCA explicant el propòsit i interès d'aquesta investigació, com també una altra carta dels investigadors principals de l'estudi i un document amb informació més detallada.

Les entrevistes es van dur a terme durant els mesos d'octubre i novembre de 2006 i van durar de mitjana uns 90 minuts, seguint un protocol d'entrevista prèviament establert (el qual es reproduïx en l'annex). Durant les entrevistes, en què van participar com a mínim dos membres del grup investigador, l'investigador menys involucrat activament en el procés de l'entrevista va prendre notes de forma detallada. Addicionalment, totes les entrevistes van ser gravades i transcrites posteriorment.

Un cop transcrites totes les entrevistes, es va procedir a enviar els reports als diferents entrevistats, que van tenir així l'oportunitat i amabilitat de revisar i fins i tot incloure més informació al respecte, la qual cosa afavoreix l'obtenció d'una major validesa interna dels casos (Rialp, 1998; Rialp, Rialp, Urbano i Vaillant, 2005). De forma addicional, la informació proporcionada durant les entrevistes es va complementar amb altres fonts secundàries (provinents, principalment, de la web de la companyia i de tota aquella documentació afegida que van proporcionar els entrevistats mateixos). Totes dues fonts d'informació, primàries i secundàries, es van utilitzar per redactar, a continuació, un informe únic per a cada empresa, la qual cosa va permetre comparar-les amb els altres casos investigats (Eisenhardt, 1989). D'aquesta manera,

amb la utilització i combinació de fonts de dades múltiples, es pretenia aconseguir l'efecte de la triangulació que garanteix la validesa i fiabilitat de la metodologia triada (Yin, 1989).

L'anàlisi es va portar a terme en dues parts: una primera anàlisi individual de cada una de les empreses participants en aquesta investigació, amb l'objectiu de comprendre millor cada cas en particular, i una segona anàlisi, de tipus creuat, que va permetre una certa comparació entre els diferents casos a fi de detectar les possibles similituds o diferències existents entre les diverses companyies analitzades.

5.3. Anàlisi individual dels casos

En aquest apartat es presenten els casos seleccionats en el context de les empreses catalanes que han estat mereixedores d'un reconeixement oficial, atorgat fonamentalment pel COPCA, per la seva excel·lència en el desenvolupament de la seva activitat internacional.

La figura 43 mostra les vuit empreses analitzades, juntament amb el seu número identificatiu de cas, sector d'activitat, modalitat de premi rebut i interlocutor de contacte en les entrevistes mantingudes.

A continuació es presenten els resums o les síntesis de cada un dels vuit casos analitzats, començant per les sis companyies que han seguit un procés més tradicional d'internacionalització, és a dir, de caire gradualista, i acabant amb les dues que es poden considerar empreses nascudes globals o *born globals*.

5.3.1. Cas 1: Pinturas Lobo, SA

L'empresa Pinturas Lobo es funda a Barcelona l'any 1972 per Manuel Lobo, químic que havia treballat en fàbriques de pintura i que va decidir crear la seva empresa. L'empresa sorgeix amb una clara filosofia social, ja que els fundadors van voler que els treballadors tinguessin el dret de formar part de l'accionariat de l'entitat. El propietari, però, es va vendre Pinturas Lobo l'any 1988 i, al seu torn, l'empresa va ser adquirida i revenuda per diverses multinacionals. El 1997, el grup Euroquímica es va assabentar que l'empresa Pinturas Lobo estava a la venda i la va adquirir l'any següent, encara que mantenint la continuïtat dels treballadors com a socis.

Una de les principals raons que hi havia darrere d'aquesta adquisició era que els productes de l'empresa Pinturas Lobo eren complementaris amb els d'Euroquímica (pintures i vernissos industrials de diferents tipus: pintades de plàstic, pintades de vidre, etc.). Euroquímica es va adonar que si potenciava la gamma de productes complementaris podria accedir a nous mercats exteriors. Així, tot i que no tots els productes es venen als països amb la mateixa intensitat, l'adquisició de Pinturas Lobo obria la possibilitat de ser presents en un major nombre de mercats internacionals.

Aquell any 1998, la posició competitiva de Pinturas Lobo al mercat domèstic espanyol era de lideratge en determinats segments de mercat (pintada de televisors). En canvi, Euroquímica ostentava un clar lideratge en pintures resistents al foc (ignífugues), de manera que tots aquests productes eren pintures tècniques complementàries. Pel que fa a la quota de mercat, encara que

Figura 43. Casos empresarials analitzats			
Núm. Cas/Empresa*	Sector d'activitat	Premi rebut	Persones entrevistades
1. Pinturas Lobo, SA	químic	Premi NEX 2003	Sr. Ramon Poll (director general) i Sr. Xavier Codina (director divisió internacional)
2. Vidiestil, SA	tèxtil	Premi a la Internacionalització de l'Economia Catalana 1998	Sr. Juan Enrique Vidiella (director general)
3. Codorníu SA	vitivinícola	Premi al Foment de l'Exportació 1983	Sr. Clay Daum (director regional)
4. Laboratoris Dr. Esteve, SA	farmacèutic	Premi al Foment de l'Exportació 1988	Sra. Maria Àngels Valls (directora de comunicació)
5. CHC Consultoria i Gestió, SA	consultoria sanitària	Premi a la Internacionalització de l'Economia Catalana 1999	Sra. Maite Pavón (tècnica de projectes)
6. Relats, SA	tèxtil	Premi a la Internacionalització de l'Economia Catalana 2003	Sr. Pere Relats (administrador i director executiu) i Sra. Núria Nogués (directora adjunta)
7. Netmaps, SA	cartogràfic	Premi a la Internacionalització de l'Economia Catalana 2001	Sr. Carles Enric López (director general)
8. Comexi, SA	metal·lúrgic	Premi a la Internacionalització de l'Economia Catalana 1998	Sr. Ramón Jonama (director comercial) i Sr. Ignacio Fernández (responsable màrqueting corporatiu)

* Atès que totes les empreses tenen forma jurídica de societat anònima, prescindirem, en endavant, de les corresponents sigles SA.

Font: elaboració pròpia

Pinturas Lobo és relativament petita, sempre ha estat líder en la seva especialitat per dues raons bàsiques: la primera, per la seva activitat de R+D i, la segona, per la seva capacitat d'autofinançament. En aquest sentit, la companyia mai no ha depès ni tecnològicament ni financera de ningú, tret de moments molt determinats en què el finançament bancari els ha ajudat a l'hora d'atendre algunes comandes o projectes nous.

Pinturas Lobo va començar a exportar més activament un cop va ser adquirida pel grup Euroquímica el 1998, i va ser Portugal, el país on la com-

panyia ja tenia un representant, el seu primer gran mercat d'exportació. Abans d'aquesta relació amb Euroquímica, l'empresa amb prou feines exportava un 0,5% de la seva facturació total. La motivació per internacionalitzar-se provenia del desig de superar la posició de lideratge que ostentava al mercat espanyol i de la voluntat de passar a ser competitiu també a l'exterior, si bé és cert que l'interès demostrat per algunes empreses estrangeres pels seus productes va contribuir a generar un cert estimul. Des de llavors, l'experiència internacional acumulada per aquesta companyia els ha permès d'aprendre a ser

més i millors exportadors, de manera que, actualment, la seva activitat exportadora representa un 15% del seu volum de negoci i s'espera que creixi fins a un 30% en els pròxims anys. Segons reconeixen els seus responsables:

«Avui dia, la nostra imatge de marca encara és més present a tot el món, ja que disposem de productes capdavaners que ens obren la porta a altres productes nous.»

D'altra banda, abans de vincular-se al grup Euroquímica, la companyia Pinturas Lobo no tenia un departament especialitzat en comerç exterior, no existia gairebé personal amb bons coneixements d'altres idiomes i, de fet, no hi havia una actitud proactiva cap a la internacionalització. Euroquímica, després d'adquirir-la, la va dotar de gent més proactiva en aquest sentit. Per exemple, un viatjant va passar a vendre productes d'aquesta empresa i, a través d'un programa PIPE, es va contractar una altra persona. Fins i tot hi ha hagut contactes amb un tècnic comercial amb grans coneixements del mercat exterior. Avui dia, el departament d'exportacions compta amb dues persones per a Polònia i una persona per als mercats de Portugal i França que, si bé estan integrades a Euroquímica, estan totalment dedicades a Pinturas Lobo.

Els països amb què Pinturas Lobo manté una major operativa exportadora són: Portugal, França, Polònia, Itàlia, Algèria i Rússia. També s'està intentant exportar a altres mercats de l'Europa de l'Est, com ara Romania i Turquia, i a Amèrica, concretament a Xile i Mèxic. Quant a la forma d'operar a l'estranger, gairebé sempre s'ha seguit un mateix patró: es busca establir un contacte local. Així, la companyia busca agents locals que

l'ajudin a introduir-se en aquests mercats i els proveeix de la formació i informació adequades sobre els seus productes. Aquest període d'introducció i maduració sol durar de dos a tres anys en el cas d'un producte ja existent. Però si es tracta d'un producte nou, la necessitat del qual encara és latent en el mercat, aquest període de feina s'allarga força més (de cinc a sis anys).

Pinturas Lobo considera que hi ha molts fabricants de pintura al món, la qual cosa no significa que un producte que estigui fabricat en una zona o regió determinada pugui complir els requisits necessaris i satisfer les necessitats de tots els mercats. El seu és un mercat altament específic, ja que les pintures tècniques són difícils d'introduir. Per aquest motiu els seus mercats-objectiu principals són aquells on existeixen unes certes exigències de demanda i no hi ha empreses locals capaces de satisfer-les, de forma que no afronten una gran competència en l'àmbit local. A més, han tractat d'estendre's geogràficament traçant una mena de cercles concèntrics ja que, evidentment, la proximitat geogràfica és molt important des d'un punt de vista econòmic. En aquest sentit, segons afirmen els directius entrevistats en aquesta empresa:

«En les decisions d'explorar nous mercats es prenen com a exemple les experiències prèvies, tractant d'emular en un altre país allò que ens fa ser més competitius: una excel·lent relació qualitat-preu. Després s'estudia [el potencial de] aquest mercat en concret i com penetrar-hi i, si aquest no resulta el més apropiat, es busca una altra possibilitat o alternativa. De vegades, també ha succeït que alguns productes han cridat l'atenció en algun lloc, però que, per les raons que sigui, allà no es podien vendre; sols serveixen per

obrir una porta que, paradoxalment, ens obre la possibilitat de vendre altres productes.»

D'altra banda, pel que fa a la valoració realitzada dels resultats en l'exterior, s'esmenta l'existència d'una quota d'explotació separada per països (ja que la seva estructura interna també es divideix sobre la base d'aquest mateix criteri geogràfic). Això no obstant, des d'aquesta empresa també es destaca altres aspectes importants, que no són valorables molt directament i que, per això, solen passar desapercebuts: la capacitat d'aprenentatge i de generar confiança. Segons afirmava el seu director general:

«Independentment d'allò que es produeixi en una sèrie de països, es poden obrir nous mercats en d'altres; per la qual cosa, sovint, decidir si es continua invertint o no acaba depenent de criteris subjectius on l'experiència té moltíssima importància. [...] També hi ha quelcom que no es pot mesurar, i això és el grau de confiança de l'empresa i dels seus col·laboradors. Si es pogués mesurar la confiança que generen les empreses, els bancs, els proveïdors i els clients tindriem una informació molt més rica.»

D'altra banda, des d'aquesta companyia es considera que l'impacte de les noves tecnologies, en particular les TIC, en l'activitat exportadora de l'empresa és absolutament fonamental en l'actualitat, ja que, gràcies a aquestes tecnologies, es poden comunicar molt ràpidament. També l'ús de la telefonia mòbil i la fotografia digital ha facilitat molt el contacte amb altres persones i empreses.

Adicionalment, els responsables de la companyia valoren molt positivament els suports oferts pel COPCA i l'ICEX, entitats amb les quals han

col·laborat i volen continuar col·laborant en el futur. El dinamisme dels mercats exteriors en què actua aquesta empresa és constant, per la qual cosa sempre hi ha la necessitat de reinvertir i, per tant, del suport d'aquests organismes públics. Pel que fa a la influència d'alguns d'aquests suports en la millora de l'activitat exportadora de l'empresa, consideren que és important, però no del tot fonamental. En el cas d'aquesta companyia en particular, les missions comercials, per exemple, no serveixen de molt perquè ells estan obligats a treballar en un sentit doble, en l'àmbit de l'intermediari i del comprador final, la qual cosa no sol passar en el marc d'aquest tipus d'activitats institucionals.

En relació amb els recursos i les capacitats que des de Pinturas Lobo es consideren clau perquè una empresa pugui assolir un nivell elevat de rendiment a l'exterior, s'apunta cap a la tenacitat i el treball constant com a qüestions bàsiques, si bé aquests factors d'èxit depenen, entre d'altres aspectes, del tipus de producte, del tipus d'empresa o de la forma de sortir a l'exterior. És més, la decisió d'internacionalitzar-se no és tant una iniciativa a títol personal, sinó una decisió que implica un esforç global de tota la companyia. Es recomana, a més, que si una empresa pretén ser més competitiva dins, també ha de contemplar ampliar-se a l'exterior, ja que això la pot portar a millorar el nivell de coneixements, la capacitat de producció i, alhora, tenir un producte més innovador i competitiu.

Respecte a la forma de triar els mercats exteriors, reconeixen la utilitat que per a ells ha tingut el símil de «la pedra en l'estany i els anells que es formen a l'aigua» per justificar la noció d'abastar cercles geogràfics concèntrics des del país d'origen de la

companyia. Així, dirigir-se en primer lloc als països veïns sol resultar més fàcil i econòmic. Al mateix temps, s'argumenta des d'aquesta companyia l'existència de certes barreres, bàsicament tecnològiques i d'homologació, que s'han de tenir en compte durant el procés d'internacionalització. Sovint passa que allò que en el país d'origen està homologat no s'accepta d'igual manera en un altre país que té, a més, el seu laboratori d'homologació. Finalment, es considera molt important mantenir en tot moment la il·lusió d'aconseguir el repte que suposa la internacionalització, valorar correctament els punts forts (per exemple, la competitivitat internacional del producte) i tractar d'assolir uns coneixements mínims al respecte. Segons ens manifestava un dels entrevistats en aquesta companyia:

«Sortir a l'exterior significa provar i assajar constantment i és molt important per a qualsevol empresa realitzar aquestes dues tasques si es busca l'èxit.»

5.3.2. Cas 2: Vidiestil, SA

L'empresa Vidiestil, SA es va crear el 25 de maig de 1971. El seu desenvolupament va ser ascendent fins al 2000, amb la venda del seu producte (dissenys tèxtils) a més de 70 països.

Amb l'aparició al mercat nacional dels productes importats de la Xina, l'Índia, Bangla Desh, el Pakistan, Indonèsia i Turquia ha experimentat una recessió progressiva de les seves vendes, que en part ha estat compensada amb la introducció de nous productes: la secció d'estampats en inkjet per al sector de peces infantils i per a bikinis, el tenyit en fil per a vestits i camiseria, els estampats

per a la llar i els teixits propis per a la indumentària *country* i *folk* d'Àustria i Baviera. Totes aquestes introduccions s'han realitzat malgrat que Vidiestil és una empresa petita, en què el producte és molt especialitzat, la creació és pròpia, la base del teixit és importat i l'estampació i l'acabat es fan totalment a Espanya.

En les circumstàncies actuals, sense control en les importacions en peces confeccionades, la filatura, teixidoria, blanqueig, tintura i l'estampació de teixits a Europa tendirà a desaparèixer en un termini màxim de dos anys. Per exemple, en aquests moments, a França han desaparegut pràcticament totes les fàbriques tèxtils. En els anys de bonança de la indústria tèxtil, l'empresa exportava al voltant del 65% de la seva producció i el 35% restant el venia al mercat nacional. A partir de la crisi, exporten el 50% i el 50% restant es ven al mercat domèstic. Segons l'opinió de la persona entrevistada:

«En el context actual, els teixits fabricats a Espanya cada vegada tenen més dificultats d'exportació, ja que el nivell de vida a Espanya es manté i, en alguns aspectes puja, en relació amb altres països als quals fa cinc anys es podia exportar i que ara busquen proveir-se en mercats més competitius.»

A Vidiestil es considera que el factor d'èxit per exportar és conèixer el mercat i vendre a un país que tingui capacitat per poder pagar el producte que se li ven. A més, consideren que sols s'ha de vendre a clients assegurats per companyies de crèdit, ja que aquestes societats cada vegada tenen un criteri més selectiu. S'entén que un client que no està classificat amb una assegurança de crèdit, que són la majoria d'empreses de

països amb un nivell de vida inferior al d'Espanya, no tindrà la capacitat econòmica de pagar el producte sol·licitat.

Quant a la motivació principal per actuar en mercats exteriors s'apunta al creixement de l'empresa. Tanmateix, consideren que introduir un producte en un mercat nou és una tasca difícil. Normalment, durant els tres primers anys no s'amortitza l'esforç econòmic. Per exemple, un cop estudiat el mercat es tria el client i aquest ha de conèixer el producte, comprar-lo i després s'ha de generar confiança mútua. Consideren que quan el producte proveeix el client d'un benefici és quan el client comença a fidelitzar-se i per això es requereix molt d'esforç i temps.

«Cal fer les coses millor que la competència per ocupar el lloc que el comprador ja té assignat a un altre proveïdor. Per això, en l'exportació, és imprescindible que la comunicació sigui àgil i fiable.»

En relació amb la cobertura de mercats exteriors, exporten aproximadament a 60-70 països, però els clients rendibles són 10 o 12. L'àrea internacional està formada per tres persones amb coneixements d'algun idioma estranger (una parla anglès, una altra parla francès i l'última italià). Des de l'empresa es considera que la persona encarregada de l'àrea internacional hauria de parlar la llengua del país i, sobretot, saber «vendre» (conèixer el producte, conèixer el preu, donar un servei excel·lent, respondre totes les demandes del client, etc).

Amb l'interès de créixer a l'exterior, l'empresa participa a fires amb l'objectiu de contactar amb nous clients. Però, atès que el sector tèxtil es troba en declivi, es considera molt difícil fer clients

nous. En una fira s'ha de tenir capacitat d'atracció de clients, cal aconseguir que comprin. Posteriorment, la tasca principal és mantenir el client, tenint en compte que un dels problemes més importants als quals s'enfronten les empreses tèxtils avui dia és que hi ha molta oferta i el client és menys fidel.

Als països on resulta rendible actuar es contracten agents comercials (que treballen amb el 5% de comissió sobre vendes). Per exemple, a Itàlia tenen 8 agents i a Alemanya en tenen 4. Quant al producte i al preu, pel fet de ser una empresa de disseny d'estampat de teixits, el producte està adaptat al client, però el preu és igual per a tots els clients i tots els països.

D'altra banda, el procés d'internacionalització de l'empresa, seguint el model de l'escola d'Uppsala, s'ha portat a terme per etapes. En primer lloc, es va portar el producte als països més pròxims (menor distància geogràfica i distància psicològica), com ara Itàlia i França. D'allà es van desplaçar als països del nord d'Europa i als de l'Europa de l'Est i així successivament.

Per avaluar els resultats obtinguts en aquests països mai no s'han marcat objectius. Com que el producte és canviant, no es pot jutjar objectivament, sinó de forma subjectiva.

A Vidiestil no consideren que les noves tecnologies hagin afectat el negoci. El que sí que l'ha afectat, i no només a l'empresa, sinó a totes les empreses del sector, és el baix cost de la mà d'obra a la Xina.

D'altra banda, consideren que organismes com el COPCA han donat suport al seu procés d'inter-

nacionalització a través de l'organització i informació de fires. Addicionalment, els proporcionen informació de països a on no convé exportar, la qual cosa ajuda a no cometre errades.

Com a conclusió, consideren que per a una empresa que vulgui exportar a l'exterior, una clau de l'èxit en l'activitat internacional és el seguiment de tot el procés, començant amb les mostres que s'envien al client (si els ha agradat, què els ha semblat), les factures, etc. A més, consideren que l'empresa ha d'estar consolidada en el seu mercat domèstic.

«Una PIME mai no ha d'exportar fins que tingui una facturació consolidada (dos milions d'euros), ja que en general es triga uns tres anys a obtenir rendibilitat de la inversió i, sense tenir consolidades les vendes nacionals, és molt difícil que es pugui mantenir.»

5.3.3. Cas 3: Codorníu, SA

El 1872, Josep Raventós Fatjó, pioner de la indústria del cava, elabora la seva primera ampolla en aplicar el mètode tradicional a la combinació de les varietats de raïm del Penedès: macabeu, xarel·lo i parellada.

En l'actualitat, el Grup Codorníu es dedica a l'elaboració de caves i vins tranquils de qualitat i està format per onze bodegues, totes situades en zones vinícoles reconegudes, tant nacionals com internacionals: Codorníu (D.O. Cava), Raimat (D.O. Costers del Segre), Bodegas Bilbaínas (D.O.C. Rioja i D.O. Cava), Septima (Mendoza, Argentina), Legaris (D.O. Ribera del Duero), Artesa (Napa Valley, Califòrnia), Bach (D.O. Penedès),

Rondel (D.O. Cava), Nuviana (Valle del Cinca), Cellers Scala Dei (D.O.C. Priorat) i Abadia de Poblet (D.O. Conca de Barberà).

Cava Codorníu és líder en vendes en el mercat nacional, tot i que el seu preu està un euro per damunt de la mitjana del sector. La facturació del cava suposa del 60 al 70% del total de la seva facturació i constitueix la base de la solidesa de l'empresa a Espanya. De fet, en aquest país, el cava Codorníu té una quota de mercat que oscil·la entre el 40%-45%. L'empresa atorga molta importància a la seva posició en el mercat domèstic ja que considera que, per poder sortir al mercat internacional, s'ha de gaudir d'una situació sòlida en el mercat nacional.

El 1894 Codorníu inicia les seves primeres exportacions a Cuba i a l'Argentina gràcies a l'emigració d'espanyols a aquestes destinacions i a d'altres d'Amèrica Llatina. Així, l'inici de les activitats a l'exterior va estar motivat pel fet que les persones que van sortir d'Espanya demanaven als propietaris de Codorníu el producte. Des de llavors, el cava Codorníu és reconegut a escala internacional. El període que va de 1915 a 1930 és un període d'esplendor i expansió per a Codorníu. Durant aquests quinze anys, Manuel Raventós presideix les caves Codorníu amb intel·ligència, persistència i una gran visió de futur. D'aquesta forma, lidera l'etapa en què l'empresa consolida la seva formació i assolix la seva projecció internacional. Actualment, els seus mercats més importants són el Regne Unit, Alemanya i els Estats Units i després els països nòrdics, Suïssa, el Canadà i el Japó (en aquest últim gràcies que se celebren casaments a l'estil occidental on es brinda amb cava per a les fotografies).

Des de l'empresa, es considera que els seus inicis en el procés d'internacionalització va ser un procés molt reactiu. Al principi, només responien les comandes d'uropeus que vivien a l'estranger; després es va viatjar i buscar interès en el producte i no va ser fins als anys noranta quan van començar de forma clarament proactiva les seves activitats d'exportació. Van contractar persones nadiues que es dediquessin a la comercialització del cava. El pas següent va ser establir oficines comercials a diferents països, fins arribar a la producció fora d'Espanya. Per tant, el procés d'internacionalització de Codorníu s'ajusta clarament al patró de procés d'internacionalització per etapes. Aquesta major implicació amb els mercats internacionals pot explicar que, a partir de l'any 1995, el pes de la facturació de les vendes internacionals en comparació amb les nacionals hagi canviat: fins al 1995, el percentatge de les vendes a l'exterior no superava el 15% i, avui dia, se situa en un 40%.

L'empresa també va començar a pensar en la unificació de marques, la coherència de preus i un mateix posicionament; és a dir, es va decidir per un enfocament estratègic global. Avui dia, aquest enfocament es considera molt necessari perquè, gràcies als cercadors d'Internet, es poden comparar preus de vins de tot el món en només 10 segons.

En relació amb els canvis de la seva organització relacionats amb la internacionalització, es pot comentar que el 1995 hi havia tres directors de zona; un d'ells tenia (a més) la direcció de màrqueting i, per damunt d'ells, hi havia el director executiu (cada un amb el seu assistent respectiu). A partir d'aquell any es va anar creant l'equip internacional. Primer, es va contractar el director

de màrqueting, després dos comercials a Barcelona, un a Suècia, Alemanya, el Regne Unit, Finlàndia, el Brasil, l'Argentina i el Japó. Actualment, el departament comercial està format per 50 persones dedicades a la comercialització. Tanmateix, fins fa un any i mig existia una direcció nacional i una direcció internacional, però el director general va decidir comptar amb una sola direcció, un sol departament de logística, etc., amb l'excepció del departament comercial. De totes maneres, es preveu que, en un futur pròxim, el departament comercial es fusioni, ja que els clients actuals són internacionals i no té gaire sentit atendre el mateix client per separat, perquè se'l serveix en països diferents.

Respecte al perfil idoni del personal de l'àrea internacional, l'empresa considera que han de parlar idiomes, no els ha d'importar haver de viatjar contínuament, han de ser persones obertes i diplomàtiques. Creuen que calen persones nadiues que coneguin el mercat i amb experiència prèvia.

Pel que fa a la selecció de nous mercats en què operar, consideren tres característiques:

- Consum de vi: el país consumeix vi? Així, per exemple, moltes persones diuen que l'Àsia és un mercat molt interessant, però no pas per al vi. Per motius culturals no es consumeix vi; tenen la seva beguda i el sabor del vi no els agrada.
- *Trade balance*: com estan les exportacions davant de les importacions? Afavoreix el *trade balance*? Per exemple, Alemanya és un gran productor de vi, però és molt interessant perquè importa més vi del que exporta.

- Evolució dels segments on es vol participar: veure si estan creixent, estudiar la competència, etc.

Per valorar el resultat en els diferents països en què operen, disposen de comptes de resultats per a cada mercat. A més, s'estableixen objectius per marca, per client i per país. En el futur consideren que el sistema d'avaluació serà més sofisticat gràcies al projecte Balance Score Card, que considerarà altres indicadors en el mercat, com ara l'índex de satisfacció dels clients. A més, aquest projecte és considerat una innovació, perquè hi ha poques empreses que el tinguin. De manera genèrica, l'empresa considera que la innovació ha de formar part de la cultura empresarial; sempre s'ha d'estar preguntant en què es pot millorar. En aquest sentit, consideren que la tecnologia els ha beneficiat, perquè els ha permès tenir més productivitat i diferenciació.

«Per exemple, en anys passats es va llançar un cava amb raïm chadonnay, el raïm era nou i va agradar molt gràcies a la innovació tecnològica.»

En relació amb la política comercial, a Codorníu consideren que ha d'estar molt ben definida, ser clara, fàcil d'entendre i flexible. La seva prioritat número u és la marca Codorníu, després Raimat, els vins com el Rioja, Ribera del Duero i el vi de l'Argentina.

Pel que fa a l'actuació dels organismes públics, Codorníu ha col·laborat amb l'ICEX a fires a Alemanya, el Regne Unit i els Estats Units i ha participat en els seus esdeveniments. A més, els donen suport amb dades del Nielsen, del Consell Regional del Cava, dels informes de consum de la denominació d'origen de cada regió, etc. Alho-

ra, consideren que per tenir èxit a l'exterior cal tenir un bon producte, donar un bon servei i posseir algun avantatge competitiu, ja sigui de cost o diferenciació.

«Això és perquè existeix molta competència en el sector del vi i, si no s'ofereix quelcom millor, el negoci tendirà a desaparèixer.»

A més, consideren que cal una vocació internacional, una mentalitat oberta i un coneixement del mercat on es vol vendre.

Un obstacle que han tingut en el seu procés d'internacionalització és que els països d'Amèrica Llatina estan molt familiaritzats amb els productes dels Estats Units i n'exigeixen aspectes concrets. Per exemple, als Estats Units es posa a l'etiqueta un advertiment del consum amb moderació i, a l'Amèrica Llatina, demanen aquest advertiment.

«Però això és complex perquè fer una etiqueta especial amb aquest advertiment costa i el volum de compra de qualsevol d'aquests països és baix. No és el mateix fer una etiqueta especial per als Estats Units, amb el seu volum de compra, que per a Bogotá.»

A més, aquesta etiqueta amb l'advertiment ha d'estar registrada al país al qual s'ha d'exportar, i s'han trobat amb alguns casos de corrupció, de persones que ho fan per a l'empresa però a canvi de diners. Són obstacles que no afavoreixen el consumidor d'aquests països, perquè fan que hi hagi menys oferta en el mercat. Com a conseqüència, per a les empreses no és atractiu comercialitzar aquests productes en aquests països.

Des de Codorníu es recomana a les empreses que vulguin començar el procés d'internacionalització que estudiïn molt bé el mercat i la competència, per assegurar-se que el producte està molt ben diferenciat o que es disposa d'un avantatge en el cost. A més, es recomana assistir a esdeveniments, parlar amb gent, moure's pel país, parlar amb possibles distribuïdors, amb possibles col·laboradors i, sobretot, tenir una mentalitat molt oberta. D'aquesta manera, segons manifestava el nostre interlocutor:

«Convé assegurar-se que es té vocació internacional, ja que competir internacionalment requereix molts recursos i, si no es té gaire clar que es vol estar a l'exterior, les empreses es desmotivaran fàcilment.»

5.3.4. Cas 4: Laboratoris Dr. Esteve, SA

Esteve es va fundar el 1929. A partir de llavors, el motor de creixement i internacionalització ha estat la investigació, un eix en el qual la companyia ha basat el seu desenvolupament. Anys després, arran del creixement nacional i internacional amb les exportacions de fàrmacs, es va decidir apostar per la fabricació de principis actius. D'aquí va néixer la divisió química Esteve Química, SA. El seu objectiu inicial era proveir Esteve de les matèries primeres necessàries per poder fabricar fàrmacs. En passar els anys, aquesta divisió disposava de capacitats industrials que li permetien proveir no només l'empresa, sinó buscar nous clients fora del mateix laboratori Esteve. A finals dels anys setanta es va començar a exportar principis actius als Estats Units, que és el major mercat d'aquest tipus de productes al món.

En el mercat nacional, Esteve té presència, bàsicament, en fàrmacs, encara que compta amb d'altres productes dins l'àmbit de la salut: medicaments d'ús veterinari i hospitalari, vacunes, dermofarmàcia, genèrics i medicaments publicitaris. La quota de mercat és del 4%, i ocupa la segona posició en el rànquing de les farmacèutiques més importants d'Espanya i la novena posició si es consideren les multinacionals i les nacionals. De les vendes totals, el 25-30% es destinen a l'exportació i la resta a les vendes nacionals. S'ha de destacar que el pes de les vendes a l'exterior sobre les vendes totals ha anat creixent. Tal com afirmava la nostra interlocutora en l'entrevista, la directora de comunicació d'aquesta companyia:

«Fa 15 anys, les vendes internacionals representaven entre el 4% i el 5% de les vendes totals. Actualment, aquest percentatge és del 25% al 30%.»

En el segment de la química fina farmacèutica, a través d'EQ Esteve, actualment es realitzen exportacions a més de 35 països amb instal·lacions productives pròpies a Espanya, Mèxic i la Xina.

Pel que fa al motiu principal que va portar Esteve a actuar en els mercats internacionals, es pot apuntar la recerca de creixement. Es va començar a exportar medicaments l'any 1960 cap a la resta d'Europa. Esteve va ser una de les primeres empreses que van exportar a l'estranger. I els anys 1978-1979 va començar l'exportació de principis actius farmacèutics, que és la matèria primera amb què s'elaboren els medicaments. Tanmateix, a través d'activitats de R+D és molt difícil créixer (a tot el món surten uns 25 medicaments nous l'any). En els últims 10 anys, Esteve

ha aportat grans innovacions en medicaments existents, encara que des del 1991 no ha llançat cap nova molècula pròpia.

Hi ha, però, altres motius que han portat l'empresa a actuar en mercats internacionals. Així, les raons per les quals l'empresa se'n va anar a Mèxic van ser les oportunitats i els avantatges detectats en l'àmbit comercial i tècnic. En el comercial, el mercat local comptava amb més de 100 milions d'habitants. Així mateix, se situaven amb instal·lacions productives pròpies dins del territori NAFTA, per la qual cosa es va decidir establir la base per accedir, de forma privilegiada, al mercat dels EUA i el Canadà. Es tracta de mercats amb una forta demanda de principis actius farmacèutics que s'abasten de forma important de l'exterior. A més a més, es considera Mèxic com un dels països més avançats de Llatinoamèrica i, pel que fa a l'aspecte tècnic, cal destacar que compta amb professionals altament qualificats i que els costos de producció són significativament inferiors als de l'Europa Occidental. El país gaudeix d'importants recursos naturals, com ara el petroli i la seva indústria química associada, de la qual el sector químic farmacèutic també s'abasta. La disponibilitat de matèries primeres per a la producció i l'existència de fabricants d'equipaments van reforçar la decisió de l'empresa d'actuar en aquest país.

En relació amb les maneres d'entrada, en el sector farmacèutic existeixen diferents formes d'internacionalització o el que coneixem com a maneres d'entrada a cada país. Una d'aquestes és atorgar llicències, la qual cosa implica cedir els drets de fabricació per als diferents mercats. Una altra de les possibles formes és instal·lar filials als països i comercialitzar els productes. Una altra alternativa és a través d'agents comercials. I, a

l'últim, es pot decidir la fabricació i venda a cada país.

«En el cas concret de Laboratoris Esteve, la internacionalització va començar atorgant llicències de medicaments i, alhora, fabricant principis actius per vendre a través d'agents.»

Així, els productes Esteve estan registrats a gairebé 90 països (fins i tot a països africans als quals no s'està exportant, però on estan registrats) i s'està exportant a més de 35-40 països, entre els quals es troben els països més avançats del món, gràcies al fet que els seus productes són altament sofisticats. Alguns d'aquests productes porten el nom d'Esteve i d'altres el nom de les empreses que han comprat les llicències.

De totes maneres, l'actuació en els mercats internacionals d'Esteve no s'ha realitzat únicament a través de llicències. Si bé compta amb una àmplia presència a través de llicenciataris i distribuïdors dels seus productes (els productes d'investigació Esteve es troben a més de 90 països a tot el món), també han implantat subsidiàries a d'altres països (Esteve Farma Lda. a Portugal i Esteve Spa. a Itàlia) i han establert *joint ventures* (JV) als mercats internacionals, com és el cas d'Isdin (JV amb el grup Puig), Zhejiang Huayi Pharmaceutical i la nova Esteve Huayi Pharmaceutical a la Xina (JV d'Esteve amb Huadong Medecine Group). De fet, aquesta última JV s'ha establert amb la companyia xinesa Yiwu Huayi Investment, associada al grup farmacèutic Huadong, un dels grups farmacèutics més importants de la província de Zhejiang. Fruit d'aquest acord, s'ha creat la societat Esteve Huayi Pharmaceutical en què Esteve participa amb un 61% del capital. D'aquesta forma, el grup quimicofarma-

cèutic consolida la seva presència en aquest país, on ja comptava amb l'empresa Zhejiang Huayi Pharmaceutical, fruit d'un acord de fa cinc anys amb el mateix grup local.

Pel que fa al mercat xinès, s'ha d'indicar que Esteve, a diferència de l'aproximació empresarial d'altres companyies que s'instal·len a la Xina, pensant exclusivament en el potencial del seu mercat local, decideix la seva implantació en aquest país per d'altres factors. En primer lloc, cal recordar que la Xina és, des de fa molts anys, juntament amb l'Índia, un proveïdor molt important de matèries primeres per a la fabricació farmacèutica. Esteve tenia un coneixement molt ampli d'aquest país i va decidir apostar per una *joint venture* amb un dels seus proveïdors clau de matèries primeres a la Xina, amb la qual cosa es garantia l'abastament de productes intermedis, molt importants per al procés de fabricació d'alguns principis actius farmacèutics.

Cal destacar que els coneixements, la tecnologia i la preparació científicotècnica dels seus socis han fet que el projecte Esteve a la Xina hagi crescut de manera molt ràpida. El mercat local no era per se el mercat objectiu a curt termini, sinó que la Xina havia de vendre els seus productes als països del seu entorn i fins i tot, des d'allà, a la resta del món. En l'actualitat, la facturació de la companyia es reparteix entre el mercat local (50%) i l'exterior (50%).

Com es pot derivar del que s'ha esmentat, pel que fa a l'activitat de R+D, la internacionalització a través d'acords de llicències o aliances estratègiques amb companyies biofarmacèutiques per al codesenvolupament i la comercialització posterior de medicaments resulta fonamental.

En relació amb l'estructura organitzativa, no existeix un únic departament que s'ocupi de l'activitat internacional. En l'àrea farmacèutica hi ha una àrea anomenada *business development and licensing*, que busca el desenvolupament de negocis i noves llicències en l'àmbit internacional, tant perquè l'empresa pugui comprar llicències d'altres empreses per produir medicaments a Espanya, com per atorgar llicències a l'estranger. És una àrea que es dedica a buscar nous negocis. D'altra banda, la divisió química té la seva estructura i ofereix els seus productes a clients estrangers. Finalment, la tercera àrea desenvolupa noves formes de presentació de medicaments. Les tres àrees depenen del director general del grup.

De forma similar, no existeix una estratègia única en el màrqueting mix. De fet, és la suma de les diferents possibilitats el que els permet tenir l'estructura que tenen. En medicaments, es poden oferir diferents possibilitats, com ara adaptar el producte (l'envàs, ja sigui empaquetat blister o un pot, l'etiqueta, l'idioma, etc.).

«En general, existeix una gran flexibilitat per poder-se adaptar als diferents requeriments dels clients.»

Tanmateix, quan es desenvolupa un medicament s'està pensant globalment i no en un país específic, perquè el medicament cura malalties independentment del lloc on estigui el malalt.

D'altra banda, el mercat de prescripció està totalment regulat; el preu l'estableix el Ministeri de Sanitat, ja que una part és reemborsada pel Govern. El preu d'un medicament difícilment puja (ni l'IPC) i, fins i tot, amb el temps pot arribar a bai-

xar, motiu pel qual el preu no l'estableix l'empresa. A més a més, en els medicaments genèrics el preu és irrellevant, perquè els productors de la Xina i l'Índia cada vegada ho fan millor a un preu més baix. Per tot això, la clau de l'èxit prové de desenvolupar processos de fabricació de genèrics totalment innovadors que no infringeixin cap dret de patent, perquè el dia següent que s'acabi la patent es pugui sortir amb un procés nou i que et doni temps per recuperar la inversió del desenvolupament del producte.

Respecte a les característiques que es busquen per a les persones que treballen en l'àrea internacional es poden esmentar les següents: formació tècnica elevada (enginyers químics, biòlegs, etc.) alt domini de l'anglès, disponibilitat de mobilitat per poder-se desplaçar a aquests països i, evidentment, grans dots de relació, ja que, finalment, el més important és poder-se relacionar amb cultures diverses.

A Esteve es considera que el factor d'èxit per a la internacionalització d'una empresa és la capacitat de generar nous productes o nous processos (R+D).

«En d'altres paraules, no es pot plantejar la internacionalització sense innovació. No es pot competir en costos, ja que la Xina o l'Índia ho faran molt bé i més barat. Però en el nostre cas, es té la qualitat i la diferenciació per poder exportar.»

Adicionalment, per poder tenir èxit a l'exterior, primer s'ha de tenir èxit en el país d'origen.

S'ha d'afegir que, des de l'empresa, es considera que un dels factors clau que els va permetre tenir èxit a l'exterior, van ser les exigències im-

sades pels Estats Units a les farmacèutiques que hi van voler vendre els seus productes. Per poder exportar als Estats Units, s'han de complir les exigències de la FDA (Food and Drug Administration). Això implica tenir unes instal·lacions productives de primer ordre per complir amb totes les normes de qualitat, de medi ambient, etc. Convé indicar que els Estats Units són el major mercat mundial de principis actius farmacèutics. El 50% de les exportacions van als Estats Units i la resta a tot el món (Europa, el Japó, etc.). Els requeriments són molt alts, la qual cosa els va obligar a treballar, des d'un principi del procés d'internacionalització, amb alts nivells de qualitat.

D'altra banda, comenten que han rebut suport d'organismes governamentals. Per exemple, en el cas de la Xina, van rebre molt de suport del COPCA, específicament informació del país, la qual cosa els va facilitar la relació empresa-país, un element clau en l'èxit de la internacionalització d'una empresa.

Com a conclusió, des d'Esteve es recomana a les empreses que vulguin començar el seu procés d'internacionalització que s'envoltin de persones molt preparades, creatives, i del millor equip humà i tècnic que es pugui tenir.

5.3.5. Cas 5: CHC Consultoria i Gestió, SA

CHC Consultoria i Gestió, SA és una societat anònima amb capital íntegrament de titularitat pública que pertany al grup empresarial del Consorci Hospitalari de Catalunya (CHC).

El CHC és una entitat fundada el 1980 que agrupa 73 socis: municipis, ens gestors vinculats a

l'administració local i fundacions sense ànim de lucre.

El 1994, el Consorci va constituir l'empresa CHC Consultoria i Gestió SA, a través de la qual ha desenvolupat un paper clau en la definició del sistema de salut català i ha contribuït a la modernització de sistemes i serveis de salut a l'Estat espanyol. Des de llavors, CHC-CiG porta a terme, tant a Catalunya com a d'altres territoris, la gestió directa de tot tipus d'establiments de salut: hospitals, centres d'atenció primària, centres per a malalts crònics, centres sociosanitaris i serveis de salut mental, i assumeix la responsabilitat en tots els aspectes de la gestió clínicoassistencial, econòmicofinancera i de recursos humans.

La companyia presta també serveis de consultoria i assistència tècnica, i el seu crèdit rau en la importància que confereix a la innovació tecnològica i a la transferència de coneixements i habilitats. En aquest sentit, l'àrea de consultoria, a més de disposar d'un equip propi, incorpora als seus projectes professionals externs familiaritzats amb el maneig d'instruments útils a l'hora de gestionar i organitzar serveis de salut, que hi aporten la seva experiència i trajectòria de treball.

El treball de l'àrea de consultoria es complementa especialment amb l'àrea de gestió i està coordinat amb totes les activitats que es porten a terme en l'àmbit associatiu del CHC. Aquest diàleg constant propicia el contrast, l'aprenentatge i la creació de sinèrgies enriquidores per als professionals i clients de CHC-CiG SA. Es tracta d'una interacció que permet mantenir un procés de millora constant quant a estratègies i instruments. L'origen dels primers contractes internacionals de l'empresa se situa a Veneçuela, país que el 1996

inicià la reforma, l'enfortiment i la modernització dels seus serveis de salut amb el finançament de dos crèdits, un del Banc Mundial i l'altre del Banc Internacional de Desenvolupament. Els projectes adjudicats a la consultora en aquest país van ser tres (amb una durada de gairebé tres anys) i el seu objectiu era millorar l'estat de salut col·lectiu i individual dels ciutadans de la República.

En aquell moment, l'avantatge competitiu de CHC-CiG era la seva experiència basada en la pràctica quotidiana; els seus productes no eren fruit d'un treball de «laboratori» sinó el resultat d'afrontar i intentar resoldre els problemes derivats de l'aplicació de polítiques sanitàries, en què havia participat en la seva elaboració, i la gestió diària d'una xarxa sanitària que representava gairebé la meitat dels recursos sanitaris d'utilització pública a Catalunya. En altres paraules, exporten serveis, com ara coneixements i assistència tècnica, ja validats.

La decisió de la firma d'internacionalitzar el seu mercat va anar precedida per un curós estudi de viabilitat d'uns dos anys. Fruit d'aquest estudi i com a part dels seus resultats es va visualitzar un mercat emergent, amb un bon potencial, que oferia noves oportunitats a empreses consultores d'origen espanyol.

En la primera etapa de l'operació internacional, mereixen una menció especial els viatges de promoció. Segons afirmava la nostra informadora, tècnica de projectes en aquesta empresa:

«La direcció de la societat era conscient de la importància de donar-se a conèixer, tant en les seues de les IFMAD com en les agències executores dels diferents projectes.»

Aquesta activitat va complir diversos propòsits: promoció, prospecció de noves oportunitats (crèdits atorgats per les institucions a diferents països) i seguiment i avaluació dels projectes en curs.

CHC Consultoria i Gestió és una de les dues unitats de negocis internacionalitzada dins d'un grup empresarial CHC-SA. Ha desenvolupat més de 60 projectes en 22 països: Llatinoamèrica, Europa (Albània, Macedònia i Montenegro) i Àfrica (Marroc) i s'ha convertit en una línia que pren molta importància en el moment present de la institució i que ha permès donar a conèixer el model català de gestió sanitària a tres continents.

La gran aportació de CHC-CiG són els intangibles: el coneixement i l'experiència. Obtenir contractes de consultoria finançats per les IFMAD constitueix una base per establir-se en els països objectius i tenir més possibilitats d'aconseguir nous contractes (ja siguin finançats per les mateixes IFMAD o per altres fonts) en gaudir d'un millor accés a les institucions i un major coneixement del medi local. El mercat de la consultoria és més complex que, per exemple, el d'obres o subministraments, ja que té un nombre menor de fonts alternatives de finançament i ofereix moltes menys oportunitats. La consultora factura entre 6 i 8 milions d'euros l'any (ingressos) i els beneficis el 2006 han estat de 70.000 euros.

Actualment CHC-CiG té seus permanents a Guatemala, Hondures, El Salvador, l'Argentina i Colòmbia.

«Aquestes seus regionals compten amb una estructura que permet prestar un seguiment proper als projectes en execució de la zona i oferir

una resposta institucional més àgil i eficient a les problemàtiques locals.»

L'equip de professionals que va iniciar la consultoria el 1994 comptava amb poca experiència internacional i l'estructura de la seu a Catalunya era de només quatre persones. En l'actualitat compta amb més de 20 persones que treballen a la casa matriu i un equip de més de 100 professionals internacionals especialitzats en tots els àmbits del sector salut, la qual cosa els permet afrontar amb èxit tant els processos de licitació com els d'execució dels projectes. El personal local que contracta l'empresa per a cada projecte és d'alt nivell tècnic i el seu nombre depèn de les seves necessitats.

CHG-CiG orienta el seu futur cercant constantment nous projectes, alhora que desenvolupa els actuals. Ofereix qualitat tècnica i, pel que fa a la política de preus, aquesta depèn bàsicament del sistema d'avaluació de les ofertes, encara que habitualment es fa necessària la participació d'algun component nacional (soci) que ajudi a disminuir els costos. El cicle d'un projecte, des del punt de vista de l'empresa consultora, s'inicia amb la detecció de l'oportunitat i l'expressió d'interès. En la prequalificació, s'avalua la capacitat tècnica i econòmica que fan l'empresa especialment indicada per a l'execució del projecte. En aquesta fase la firma envia els documents i, després d'avaluar-los, les IFMDA realitzen una llista curta d'empreses (entre 4 i 6) a les quals inviten a presentar les ofertes tècnica i financera.

El sistema més habitual d'adjudicació és el de ponderació d'ofertes tècnica i financera 80% / 20% o 70% / 30%. Aquest procés comença amb l'avaluació de les ofertes tècniques i l'assignació

de punts. Les ofertes que no arribin als punts mínims exigits o que continguin alguna deficiència de tipus administratiu són eliminades. La resta de les ofertes s'accepten i s'obren tots el sobres econòmics. A continuació, s'efectua una ponderació de les ofertes tècnica i econòmica i s'adjudica el contracte a l'oferta que obtingui la millor puntuació ponderada. Altres sistemes per a l'avaluació de preus són l'adjudicació en funció de l'ordre de mèrits de l'oferta tècnica i l'adjudicació mitjançant la consideració econòmica de les millors ofertes.

CHC Consultoria i Gestió, SA té com a estratègia maximitzar la puntuació tècnica perquè resulti el més competitiva possible pel que fa al preu, sense perdre de vista l'abast dels serveis i el fet d'ajustar-se a les necessitats del client. La consultora posseeix un departament d'investigació i desenvolupament, la finalitat del qual és l'avaluació i el desenvolupament de polítiques, estratègies, mètodes i instruments per a la introducció de canvis innovadors en la manera d'organitzar i gestionar els serveis de salut, tant en els centres propis com en els dels seus clients.

«Des d'aquest departament [R+D] s'intenta estandarditzar algunes eines, en alguns casos això funciona correctament però en ocasions la complexitat de cada país o client dificulta aquest procés.»

Llatinoamèrica és el principal mercat de CHC-CiG tant per l'estructura i organització dels seus sistemes de salut com per unes innegables afinitats lingüístiques, acadèmiques, culturals i professionals. A Europa ha obtingut projectes finançats per la Delegació de la Comissió Europea a Macedònia, Albània i Sèrbia (aquest últim finançat pel Mi-

nisteri de Salut del país). Com a pas previ a la participació en qualsevol projecte, s'estudien les condicions específiques del mercat en què l'empresa pretén introduir-se, i s'analitzen principalment els aspectes següents: dimensió del mercat, competència, socis locals i regulacions legals i fiscals. D'aquesta manera, els països en què no es donin unes condicions mínimes poden quedar momentàniament descartats com a objectiu immediat.

Algunes IFMAD tendeixen a diversificar projectes en petits components per als quals contracta consultors individuals per a les feines en què, teòricament, no es necessiten equips grans de personal o suport professional addicional de l'oficina central. En aquests casos s'avalua l'experiència i les qualificacions de la persona. Independentment del sector al qual es pretengui accedir, la presentació d'ofertes públiques o privades té un cost elevat. L'estratègia pel que fa a la presentació de l'oferta és, en alguns casos, sota la modalitat de *joint ventures*, acords de col·laboració o subcontractació de socis locals. Aquesta última modalitat està incentivada per les IFMAD, ja que aporta experiència general de l'empresa, reputació al país i relació i contactes amb els responsables de les unitats executores de projectes. La participació d'universitats locals aporta participació local a més d'experts amb una formació adequada. En aquests moments s'està portant a terme un projecte de millora de la web i s'està desenvolupant un software propi per al seguiment intern dels projectes. Els productes i la recopilació bibliogràfica dels projectes internacionals seran digitalitzats en breu i tendeixen a desaparèixer les versions físiques en paper. El fet que a vegades es treballi amb personal extern a l'empresa obliga a realitzar una gestió documental important per millorar la gestió del coneixement.

Es treballa amb diferents nivells d'accessibilitat a la informació.

D'altra banda, organismes com ara el COPCA o l'ICEX han donat suport habitualment a CHC-CiG en l'organització d'alguns viatges (organització d'agenda i bossa de viatge) tant cap a les seus de les institucions financeres de projectes com als països.

La nostra interlocutora en aquesta companyia deia al respecte:

«Aquests viatges poden servir per a la detecció de necessitats, la presentació de la firma i el seguiment d'ofertes.»

Els recursos clau en una oferta són tenir una experiència rellevant que permeti possibilitats d'èxit a curt o mitjà termini; en cas de manca d'experiència, suplir-la mitjançant una política adequada d'aliances; afrontar els projectes amb certa experiència internacional, adquirida preferentment en mercats similars; i comptar amb una plantilla o equip d'experts amb l'experiència adequada, tant en el procés de licitació com en el d'execució dels projectes.

Com a recomanacions es comenta que les empreses que accedeixen per primera vegada al mercat de la consultoria en projectes finançats per IFMAD hauran de ser conscients que es tracta d'un mercat extremadament competitiu, que requereix una important inversió de temps i diners.

Com a recomanacions, des de CHC-CiG s'aconseixa concentrar els esforços en un nombre limitat de països o zones geogràfiques i portar a terme

un procés gradual d'expansió. Així mateix, és convenient definir una política d'aliances adequada, tant amb firmes internacionals com locals (per ex. socis tecnològics) que puguin aportar experiència complementària. Finalment, és aconsellable donar-se a conèixer a les IFMAD.

5.3.6. Cas 6: Relats, SA

Relats SA es funda el 1957 com a empresa individual de la mà del Sr. Vicenç Relats Arimón, amb el nom de Teixits Relats, i es dedica inicialment a la fabricació de teixits industrials destinats a diverses aplicacions. Anys després, la companyia ha anat evolucionant des del tèxtil convencional a aplicacions de tipus industrial general, i s'ha especialitzat en el sector de l'aïllament elèctric i tèrmic. El 1970, va començar a fabricar tubs trenats de fibra de vidre i, a principis dels anys vuitanta, va desenvolupar la seva activitat d'exportació. A més, l'any 1981, Relats es va convertir en una fàbrica totalment integrada verticalment (abastant els processos de trenat, recobriments, doblegat i retorçat i encaretat) i, el 1992, va comprar el segon fabricant britànic de cable aïllant. El 1999, es va obrir una nova planta de 7.000 m², que disposa d'un sistema d'autogeneració d'aprofitament energètic òptim (font d'energia que es reutilitza fins a quatre vegades). Els tres sectors que, per volum de comandes, absorbeixen la part més important de la producció de Relats són la indústria elèctrica, la d'electrodomèstics de línia blanca i la d'automoció. Això no obstant, els seus mercats cobreixen, en general, aquells sectors que requereixen aïllaments especials elèctrics i tèrmics, com ara les indústries aeronàutica, militar o de telecomunicacions.

Actualment, l'empresa reconeix que es troba en un nínxol de mercat en el qual existeix una oportunitat de negoci mundial. En aquest àmbit, Relats es considera un veritable *global player* en la seva especialitat, i és líder en l'àmbit europeu com a resultat d'un procés combinat d'internacionalització, especialització R I+D en les àrees principals d'especialitat següents: tubs aïllants elèctrics i tèrmics flexibles amb un substrat tèxtil, fundes de protecció mecànica i reducció del soroll, components per a la protecció tèrmica, reflexió de la calor i l'aïllament electromagnètic i juntes tèrmiques (resistents a les altes temperatures).

Els motius principals que els van portar a iniciar el procés d'internacionalització van ser, d'una banda, el canvi generacional que va succeir a la gestió i, de l'altra, el fet de trobar-se en una situació sense una visibilitat franca o notorietat en el mercat final. Des de llavors, el negoci es va dividir en dues parts: la primera implicava seguir amb l'elaboració de teixit industrial de teler i, la segona, els va portar a fabricar trenes de fibra de vidre a petició dels clients de la indústria elèctrica, principalment. Això no obstant, es començava a posar clarament de manifest que, d'una banda, el negoci del tèxtil convencional començava a enfonsar-se i, de l'altra, Relats disposava d'un nombre força elevat de trenadores perquè els seus clients del sector elèctric els havien forçat a ampliar el parc. Segons l'administrador entrevistat:

«La companyia es veia a si mateixa dependent excessivament dels seus clients, tant en l'àmbit industrial com financer, la qual cosa constituïa sens dubte una clara situació de risc.»

Amb freqüència, els clients de Relats o bé no disposaven d'efectiu per afrontar les seves compres

o bé no havien programat adequadament les seves necessitats de producció. Això provocava que els tornessin gran part de les seves comandes. Com a solució a aquest problema, la segona generació d'alts directius d'aquesta companyia va començar a contemplar la possibilitat d'identificar i desenvolupar nous mercats per a l'empresa a l'exterior.

Gràcies a això, en l'actualitat, Relats és una empresa que experimenta un creixement continuat en pràcticament tots els mercats en què es troba present, com posa de manifest la seva facturació de 20,5 milions d'euros el 2005 i de 25 milions d'euros prevista per al 2006 (en conjunt amb les fàbriques del Regne Unit i la Xina). Són uns dels tres majors fabricants d'Europa i tenen unes vendes a l'exterior superiors al 90% de la producció des de fa molt de temps. Estan presents a 47 països situats en els 5 continents.

Avui dia, disposen de tres plantes productives: una a Caldes de Montbui (Barcelona), una altra al Regne Unit i una tercera a la Xina; i dues oficines tècniques i comercials a Michigan i Alemanya. Les fàbriques a l'estranger són 100% propietat de Relats, SA perquè entenen que, depenent del sector, això pot resultar viable i la indústria de components d'automòbils s'inclouria en aquests sectors. El 1999 es va inaugurar la nova planta de Caldes de Montbui. El 2000, es van obrir delegacions a Alemanya i els EUA per estar més a prop dels grans centres de decisió del sector de l'automoció. Així, quan van comprar la planta anglesa es va observar que el fet de trobar-se en aquest país era decisiu per a aquest sector (els japonesos havien decidit entrar a Europa a través, precisament, del Regne Unit). Així, el 2002 es va fer una reinversió en la planta del Regne Unit

(un *back-up* de la planta de Barcelona), especialitzada en la fabricació d'alguns productes que no podien fer-se a la planta barcelonina de Caldes de Montbui i altres que, per raons de seguretat, es poden produir en qualsevol planta. El novembre del 2003, es decideix l'entrada a la Xina mitjançant contractes d'una durada inicial de 15 anys, si bé ara s'està estudiant la possibilitat d'estendre'ls fins als 50-75 anys, que seria el màxim possible. D'altra banda, el 2004 Relats va adquirir la divisió d'un fabricant alemany molt important i, encara que durant un temps també es va produir en aquell país, més tard es va decidir desmuntar aquesta unitat i repartir tots els elements de producció entre les seves tres altres plantes. L'octubre de 2004, Relats estableix una planta de 6.000 m² a la Xina (amb una inversió 100% propietat de Relats) feta a mida i que incrementa en més d'un 40% la seva capacitat operativa global.

A més, a Relats no es fa cap mena de distinció entre el mercat nacional i el mercat d'exportació, per la qual cosa no compten amb un director d'exportació. A tot el grup treballen 225 persones i bona part d'aquest equip humà és el resultat del desenvolupament intern. Ells mateixos es consideren molt internacionals:

«Comptem amb treballadors de fins a deu països diferents que utilitzen una dotzena d'idiomes per comunicar-se diàriament amb els clients.»

Existeix, a més, una implicació total i absoluta de la direcció en la internacionalització, que depèn directament del director executiu. Així mateix, l'activitat logística internacional encara creixerà molt més a partir d'ara amb la fabricació a la Xina, la comercialització a Mèxic i la direcció centralitzada a Caldes de Montbui.

La seva estratègia internacional implica concentrar-se i globalitzar-se però, també, adaptar-se localment. Es compta amb un procés d'especialització amb adaptació permanent al mercat: canvi de producte o procés productiu, de clients i de sector d'aplicació i constant desenvolupament d'una especialitat. S'ha buscat permanentment un espai escassament ocupat o molt poc atès; un nínxol de mercat sense gran interès per a les empreses de major dimensió però amb un gran potencial per a aquesta empresa que els permeti, malgrat la seva condició de PIME, millorar significativament la seva visibilitat i posició competitiva fins a aconseguir un cert lideratge. Sempre s'han intentat distingir dels seus competidors i, actualment, constitueixen un punt de referència per a aquests. Un exemple palpable que aquesta companyia persegueix sempre la cerca de noves aplicacions i la innovació constantment, sense que els faci enrere el fet de canviar de sector o els seus processos productius, és que, ara, estan cada vegada més interessats a reduir ràpidament la seva exposició, fins ara elevada, en el sector de l'automoció.

En la seva especialitat, Relats percep una competència intensa: existeixen més de 200 fabricants de tubs d'aïllament a tot el món. Per això la seva estratègia global es basa a reduir aquesta dependència dels mercats més madurs i de preus baixos (del 50% al 18% en aquests mercats en 6 anys). Consideren com a principals mercats madurs el sector elèctric, el d'electrodomèstics i el de la il·luminació. En aquests camps, prefereixen dirigir-se a aplicacions d'alta rendibilitat fabricar productes respectuosos amb el medi ambient i vendre'n les homologacions. En el sector de l'automoció destaquen, sobretot, el potencial creixent i elevat del mercat xinès, en què van ser pioners i encara no afronten gairebé competència.

Adicionalment, es compta amb l'assessorament de diversos experts europeus i s'han portat a terme aliances estratègiques amb altres fabricants del sector.

«Per exemple, durant més de 15 anys hem intercanviat tecnologia i desenvolupat productes, homologacions i patents juntament amb una empresa americana.»

També compta amb una col·laboració molt estreta d'una sèrie de proveïdors estratègics mitjançant contractes de confidencialitat de desenvolupament conjunt.

La R+D constitueix per a Relats una eina estratègica fonamental que consideren que els ha permès d'estar on es troben avui dia i els assegura la seva competitivitat en el futur. En aquest departament hi ha un equip jove i altament qualificat format per cinc titulats superiors, dos titulats de grau mitjà i dues persones més amb formació professional. Així, en els últims 5 anys s'ha invertit fins a un 6% anual en activitats de R+D. Fabriquen productes exclusius, de manera que s'han patentat uns 20 productes totalment innovadors durant els últims 4 anys. Com a exemple clar de l'interès constant i permanent d'aquesta companyia per la innovació tecnològica, cal destacar el desenvolupament recent d'un nou procés de tall amb ultrasons que ofereix més avantatges i prestacions davant de la maquinària de tall tèrmic i mecànic més tradicional de què es disposava fins ara.

Al marge d'una certa relocalització a la qual han estat portats per alguns dels seus clients principals, els mercats exteriors se seleccionen bàsicament, pel seu potencial, després d'analitzar i jutjar l'oportunitat de mercat. Això no obstant, atesa la

seva mida no compten amb gaires recursos per poder contractar els millors experts i analistes a cada mercat o per realitzar grans estudis de mercat. En altres països, com ara Turquia i l'Iran, s'han fet accions especials perquè són mercats d'una gran oportunitat. En canvi, la penetració en el mercat nord-americà és molt difícil perquè el líder a escala mundial és d'aquell país, raó per la qual es prefereix abordar aquest gran mercat des de Mèxic, país on han portat a terme una actuació molt més decidida. Tal com ja s'ha comentat, a la Xina ja estan molt compromesos i, en l'actualitat, també hi ha una considerable orientació cap al mercat indi. En particular, cal indicar que no s'atribueix una especial distància cultural amb l'Índia pel fet que l'idioma bàsic és l'anglès i pel seu sistema jurídic pràcticament copiat del britànic. Encara que estan oberts a qualsevol fórmula d'entrada, s'estimen més anar sols. L'administrador principal d'aquesta empresa comentava al respecte:

«Relats sol entrar en els nous mercats a través d'inversió directa (IDE), tant pel que fa a l'adquisició d'empreses locals ja existents com a la inversió en la creació de noves empreses (és soci fundador des del principi) i també recorre intensament a l'exportació directa.»

D'altra banda, en relació amb l'assistència a fires, l'empresa afirma participar-hi però de forma cada vegada més selectiva (principalment, a aquelles de caràcter monogràfic o enfocades a mercats nous o emergents).

Des de Relats, es considera que la clau de la competitivitat rau a innovar constantment, i també a especialitzar-se i internacionalitzar-se. Això crea una mena de cercle virtuós del qual n'estan parti-

cularment satisfets en el seu nivell de compliment. Per exemple, el 2006 s'ha crescut molt, especialment en certs sectors allunyats de l'automoció. Per una altra banda, els resultats obtinguts s'avaluen a través de l'evolució de les vendes per països i el seu marge brut. També disposen d'una sèrie de projectes a llarg termini, on els resultats no es perceben des del primer any. Com a clars exemples del nivell d'innovació d'aquesta companyia, fins i tot a escala organitzativa, cal destacar que han implantat un sistema ERP per a la gestió dels recursos, com també un sistema de transmissió i recepció de comandes formulades pels seus clients de forma electrònica.

En vista de la seva experiència l'empresa realitza una valoració altament favorable dels suports i les col·laboracions proporcionats pels diferents organismes públics en diversos àmbits del seu interès. Per exemple, destaquen la tasca tant del COPCA com de l'ICEX (a través del qual es va poder muntar temporalment l'oficina de representació de la companyia en el centre de negocis de l'oficina comercial d'Espanya a Xangai) així com de COFIDES (finançament i risc compartit) i del CEDETI (innovació). Pel que fa a la col·laboració específica del COPCA, Relats destaca molt positivament l'enorme capacitat i dedicació que va demostrar amb un dels seus projectes la directora d'aquest organisme a l'oficina de Taiwan. Des de l'empresa es considera que, al final, el que és més important per tenir èxit en aquest tipus de relacions amb les diferents agències de suport acaba sent, en bona mesura, la qualitat de les relacions personals i la generació de confiança mútua. Així, segons l'informador d'aquesta companyia:

«Les institucions ajuden a qui s'ajuda si mateix. Si demostres que tens un bon projecte, llavors és

fàcil aconseguir diners i altres recursos disponibles en nombroses institucions. Però això s'ha de saber treballar, perquè ningú et regala res.»

En resum, per a Relats els recursos i les capacitats clau per tenir èxit en qualsevol aventura internacional passen ineludiblement per demostrar una capacitat d'adaptació constant al mercat en qüestió i estar molt pendent de les necessitats canviants del mercat. Els seus punts forts principals rau en el fet de ser molt innovadors i adoptar riscos però d'una forma controlada. Això implica, per exemple, desenvolupar nous productes que tinguin un gran significat estratègic i que, econòmicament, siguin viables. D'altra banda, confirmen l'existència d'altres barreres d'entrada en el seu àmbit d'especialitat, la qual cosa es reflecteix, per exemple, en el nivell d'equipament i la maquinària necessària, que en el seu cas és feta a mida ja que cap fabricant la pot oferir d'una manera estandarditzada.

5.3.7. Cas 7: Netmaps, SA

Netmaps, SA es dedica a la creació i comercialització de cartografia digital. Va néixer el març de 2000 de la mà d'un equip de directius del món editorial que va veure la combinació perfecta en la reducció de costos de transport entre un producte digital com els mapes i la cada vegada més present xarxa d'Internet. La principal línia de negocis de la companyia són els encàrrecs de projectes de cartografia per part d'empreses de diversos sectors, fonamentalment editorial, empreses de turisme i de comunicació. Netmaps disposa d'una seu central amb unes instal·lacions pròpies de quatre plantes i més de 800 m² a les rodalies de Barcelona. També disposa de

delegacions comercials a Londres (03/2003) i París (09/2004). Ha estat present, des dels seus inicis, a diverses fires internacionals.

Netmaps considera que són els primers a Espanya i els tercers a Europa en un mercat «petit» (on tots es coneixen) i és molt difícil d'explicar, ja que es ven propietat intel·lectual. Alhora, també existeix un gran problema local: no hi ha competència, perquè la competència va sortir del sector en el primer any, per la qual cosa competeixen amb ells mateixos (p. ex. una persona demana un pressupost en una web i després ho fa en una altra web sense adonar-se que és de la mateixa empresa). A causa que venen confiança, el client sempre torna a contactar-los perquè és un producte difícil de trobar i, quan es troba algú que ho fa bé, no cal buscar-ne un altre. Els preus es calculen «mirant el cel», és a dir, no tenen un referent (a quant ven el competidor) per la qual cosa tampoc existeix un catàleg de preus. Tal com reconeixia el fundador-director general d'aquesta empresa:

«Els preus depenen molt del mercat internacional, de la conjuntura internacional, perquè allò que venem no és un input clau dels clients i, en situacions de crisi, s'hi pot renunciar molt fàcilment.»

La idea del negoci (global) sorgeix de la teoria següent: si és un producte digital (mapes digitals) no existeixen costos de transport ni aranzels, per la qual cosa es pot vendre a qualsevol país, directament a través d'Internet. Netmaps va percebre aquesta oportunitat global del negoci i la clau és el transport amb cost zero.

Les seves vendes van ser des del principi majors a l'estranger que en l'àmbit nacional. El primer client va ser una editorial polonesa i, des de lla-

vors, va anar creixent i ara són reconeguts al món editorial. Consideren que va ser un procés invers: van començar amb coses molt globals (productes intangibles-mapes digitals) i, en el moment en què van construir una imatge de marca, van canviar a coses més físiques (tangibles) i ara competeixen cada vegada més amb les editorials, les quals al principi eren només clients. Per exemple, si el 2002 la producció era 100% productes digitals, ara el 30% són productes físics, però només en el mercat nacional, principalment Catalunya.

En conseqüència al tipus de producte i a la inexistència de límits geogràfics, no hi ha oficines i tot està centralitzat a la seu de l'empresa, que té quatre departaments: el de producció, el comercial, el d'administració i la direcció o gerència. En aquests departaments hi treballen professionals de diverses nacionalitats, de diverses àrees, i el més nombrós és el departament de producció amb geògrafs, cartògrafs i dissenyadors. Segons l'interlocutor entrevistat:

«El recurs humà [d'aquesta companyia] és molt internacional, d'aquí la importància d'estar a Barcelona, que és un avantatge per gestionar el tema dels recursos humans.»

L'estructura productiva ha canviat de les 20 persones com a màxim a 8-9 persones en la producció actualment, i d'1 a 2 persones en vendes al principi a 5-6 persones ara. A més, utilitzen un sistema d'acords amb universitats estrangeres per al personal comercial: becaris de 3-4 universitats alemanyes, franceses i americanes i també personal a sou de l'empresa; mentre que amb les universitats espanyoles els acords són per a la producció. El perfil principal és de llicenciats en geografia. Un 30% del personal contractat (el

2005), principalment a l'àrea de direcció i producció, té experiència mitjana-alta en el món editorial. A més, la producció està centralitzada i el 90% de les persones que hi treballen són espanyoles.

D'una altra banda, el mercat està dividit per idiomes: anglès, francès, alemany, portuguès, etc. i qui porta Espanya també porta Sud-amèrica i Mèxic. El director i alhora fundador té experiència en el món editorial, compta amb formació com a geògraf i demògraf a la UAB, també va participar com a estudiant Erasmus l'any 1991 a Londres i ha treballat com a professor a la universitat.

Se centren sobretot en la confidencialitat i en la imatge, sense límits territorials, i els seus fons de comerços són les bases digitals a tot el món. Com més gran sigui el nombre de bases digitals que posseeixen, més grans seran els guanys per vendre coses ja fetes. En realitat es ven per drets de propietat intel·lectual i als clients se'ls ven com una cosa personalitzada; per la qual cosa s'amortitza les despeses des de la primera venda i en les següents vendes només reben beneficis. Per això, amb el temps, com més bases tenen, van deixant la producció i se centren en la comercialització. I això els porta a evolucionar cap als productes estandarditzats per a clients estàndards. Així mateix, volen tenir una sèrie de productes que no els faci dependre només d'una trucada de telèfon.

«És un mercat nou on prima la qualitat, la innovació i, sobretot, el servei, molt ajustat al temps i amb terminis de lliurament.»

El cost de la creació és molt alt: ara tenen actius de 4 milions d'euros en mapes, però són intangibles. El problema el troben en la comercialització. Han buscat ajuda d'assessors i també conside-

ren que s'aprèn molt en les fires, on realitzen molta promoció.

D'una altra banda, entren en nous mercats només a petició dels clients. Pel que fa a les facilitats per entrar als mercats, ens van oferir exemples de la fàcil entrada a Alemanya i el Regne Unit (si hi ha bona qualitat i bon preu estan més acostumats a comprar), difícil a França per la mentalitat de no comprar fora i als EUA per l'horari (es va pensar a duplicar els torns, però no es justificava la inversió). Per aquesta raó, des de fa 2 anys tenen 3 telèfons les 24 h (botigues en línia).

El producte internacional és el producte digital (mapes digitals). És molt manual i excessivament personalitzat a petició del client. El producte digital és car: el preu oscil·la entre 95 euros i 60.000 euros (en paper en una llibreria pot costar 4 euros). Les vendes són directament a l'estranger: el 90% dels clients entren per la web i una altra part per les fires. Tenen 48 pàgines web (tipus aparador, que acaben sempre amb «Truqueu-nos o envieu-nos un correu electrònic i us contactarem») i, actualment, no consideren que faci falta buscar nous clients.

Els resultats de l'actuació pel que fa a la imatge són perfectes, però pel que fa als nombres és un mercat molt reduït. Consideren que han fet molt ben fet a dedicar-se al negoci i no a pensar en altres coses. Quant a les noves tecnologies comenten que la clau del seu negoci és Internet (especialment com a canal de venda i manera de transport). El nostre informador es mostrava així de ferm en l'entrevista:

«De fet, si desaparegués Internet, nosaltres tancaïem l'endemà.»

No han rebut cap suport (més enllà de premis i reconeixements), per la qual cosa, el fundador-director general se sent orgullós d'haver aixecat aquesta empresa. En el tema de les ajudes, es posa com a exemple el Regne Unit, on els competidors reben una subvenció del 50% del preu de l'estand de les fires per part del Govern.

Pel que fa als recursos i les capacitats clau per tenir èxit, consideren que és molt important la permanència de les persones que saben com fer funcionar les coses, perquè una persona nova no sabrà on és el valor afegit de l'empresa: a calcular el preu, el valor de la marca i les bases de dades. Sense les persones, l'empresa difícilment funcionaria. A banda d'això, després de set anys tenen unes bases de dades molt grans que, si les haguessin d'aconseguir ara, seria una inversió tan gran que ningú s'atreviria a fer-la. Aquestes bases de dades els permeten complir amb una comanda en 24 h mentre que al principi es trigarien 7 o 8 dies. Això no obstant, el més intangible seria que es perdés la manera de portar les coses: el *know-how* del negoci.

També consideren que la política institucional és molt dolenta perquè s'associa encara el fet de vendre a vendre coses grans i no saben què és un producte flexible, un intangible. Una cosa és no ajudar i una altra posar entrebancs, i comenten que les institucions no haurien de posar barreres.

Així mateix, conclouen que existeixen molts productes a Catalunya que es podrien exportar perfectament, però que la gent té pànic a allò desconegut: en primer lloc és l'idioma i després la cultura, específicament les diferències de cultura. El més important és que la gent perdi la por de sortir del seu entorn pròxim.

5.3.8. Cas 8: Comexi, SA

Comexi és una empresa familiar fundada el 1954 pel Sr. Manuel Xifra Boada. Aquesta empresa va començar prestant serveis a la indústria paperera del seu entorn. El 1956 es dissenyen i es fabriquen les primeres impressores flexogràfiques de dos colors, pioneres en la indústria flexogràfica europea i el 1964 es construeixen les primeres impressores de tambor central. A principis del 1960, escassament 5 o 6 anys després de la seva fundació, l'empresa s'expansiona al mercat exterior, començant per països com ara França i diversos països d'Amèrica del Sud. Entre el 1970 i el 1988 es crea una xarxa de representants (uns 30-35 representants a països de tot el món). El 1988 s'obre una delegació de Comexi als EUA, Comexi North America Inc. (que ofereix vendes i servei). I el 2002 s'inaugura Comexi do Brasil, empresa creada per a la construcció d'impressores flexogràfiques i altres màquines destinades principalment al MERCOSUR i altres mercats emergents. En aquest mateix any, s'obre una delegació a Itàlia, perquè era un dels dos únics mercats que els quedava sense tocar a Europa, juntament amb Alemanya. També, el 2002 es va obrir una altra delegació a Mèxic per poder cobrir millor un gran mercat com era el d'aquest país.

Actualment, la companyia cobreix el 80% del mercat espanyol, la qual cosa significa només el 10% de les seves vendes totals. La seva fita més important ha estat guanyar imatge, reputació i qualitat, de manera que ara es localitzen a mercats difícils com el de França i el Regne Unit, on tenen una quota de mercat d'entre 60% - 70% i poden igualar-se al seu principal competidor, que fins ara era un líder mundial (Windmüller & Hölscher).

El mercat de la flexografia és bastant petit en comparació amb altres sistemes d'impressió. Per això, l'empresa considera que l'única manera d'obtenir unes vendes regulars i que l'empresa pugui anar continuant amb una activitat estable és diversificar els seus mercats. Per això, en els anys seixanta van decidir sortir a l'exterior per poder tenir una regularitat en les vendes. A més, el sector té poca competència i es troben localitzats en molt pocs països, per exemple a Alemanya hi ha dos fabricants, a Itàlia n'hi ha cinc, als EUA només un i al Brasil tres, però força locals. D'aquesta manera, el volum de negoci de l'empresa va créixer considerablement: l'any 1970 un 50% de les vendes totals venien de l'exportació i ara el percentatge és del 90%.

Cal indicar que l'empresa no fa distinció entre un departament nacional i un d'exportacions: es parla en general d'un departament comercial. Aquest departament té unes 16 persones, entre les quals hi ha un director comercial, un cap administratiu i coordinador, uns 10 encarregats d'àrea, directors de venda que tenen, cada un, una zona del món, i quatre assistents, totes localitzades a Girona. Cada un d'aquests encarregats té una xarxa de representants o una persona que dona suport a les delegacions, la qual cosa significa que cada un d'ells té entre 5 i 6 representants. Els encarregats d'àrea són enginyers mecànics, enginyers pape-rers i enginyers físics: unes sis persones amb titulació acadèmica i altres sense titulació acadèmica. Les assistents, que tenen un paper fonamental, són traductores amb un coneixement superior d'idiomes (parlen fins a quatre idiomes). A més, en començar la seva feina a l'empresa, se'ls fa un curs de formació pel que fa a la maquinària.

Quant a l'estratègia competitiva que segueixen, clarament es distingeix una estratègia global. La com-

panyia, en el seu estat actual, formalment va començar el 2002, però la idea ja existia des d'abans perquè disposava d'una sèrie de participacions i propietats en algunes empreses. D'aquesta manera, amb la unió del que són participacions de diferents empreses del sector i sobretot amb la creació d'algunes empreses dins del sector d'embalatge flexible, però cada una d'elles especialitzada en un apartat diferent, l'empresa es converteix en una empresa especialitzada en el camp de la impressió. A finals de l'any 2003 i dins del pla de diversificació de la companyia, es funda una empresa dedicada a la fabricació i comercialització de maquinària per al tall i rebobinatge de film plàstic (actualment es fa, en l'àmbit jurídic, una nova creació d'allò que seria una línia de laminació). Per tant, es reestructura la xarxa comercial del servei tècnic i l'assessorament a delegacions, que són empreses jurídicament independents que ja existeixen als EUA, el Brasil (on hi ha una planta) a Mèxic (una delegació per als països centreamericans) i a Itàlia (per als països de la Nova Europa). En l'àmbit internacional, s'estructuren dos tipus d'empreses: les que són comercial-servei-assessorament i les que són purament fàbriques (amb l'excepció del Brasil, on existeixen els dos tipus). També compten amb empreses que no estan tan especialitzades però en les quals es mantenen participacions (empreses d'impressió, de tall, del tema de les xapes, de fosa, que és una empresa independent però que treballa per a ells). Són empreses subsidiàries que donen serveis a altres empreses i que no venen a l'exterior. Amb tot això, formen un grup que intenta reunir sinèrgies de coneixements tècnics i fins i tot d'organització d'alguns serveis, i cada una intenta especialitzar-se en un camp predeterminat.

La companyia factura al voltant d'uns 100 milions d'euros i es pot trobar amb empreses deu o dotze

vegades més grans que ella, per això Comexi ha vist la necessitat de créixer corporativament. Els màxims responsables de màrqueting de Comexi indiquen que:

«Un dels factors clau per a la companyia és la comunicació com a grup de totes les capacitats que posseeix (específicament el seu lideratge en impressores), en el sentit de posicionar la tecnologia del producte que procedeix de Girona, de les capacitats de portar a terme innovacions en les impressores, d'utilitzar les sinèrgies del coneixement i les sinèrgies de la repercussió que té el fet de ser líders en un camp. En aquest sentit, intentem ser molt innovadors en el terreny de les impressores i que les altres empreses nodreixin el coneixement i que es beneficïen de la seva fama en el món de les impressores.»

El seu mercat és global (en un mercat local no tindrien prou massa crítica per investigar i competir) i es basa en la confiança dels clients (ja que la inversió per a una sola unitat és de milions d'euros, és molt important que els clients tinguin confiança en el producte i es basa en la seva experiència de 50 anys). També existeix una empresa d'assessorament dins de la companyia, a través de la qual s'ofereix assessorament complet als clients. A més, està desenvolupant un programa de formació i una planta pilot per poder millorar el seu servei al client. L'empresa dona suport al creixement del seu client amb l'objectiu d'incrementar les seves vendes.

D'altra banda, en un principi, la selecció dels mercats depenia de la proximitat, però amb el temps, pel fet de ser una empresa global, s'ha convertit en una cosa tan imprescindible que ja no existeixen factors que influeixin en la selecció

de mercats. No hi ha límits geogràfics per a aquesta empresa.

La companyia s'ha quedat amb una activitat principal que representa el 73%: és la impressora flexogràfica. Les altres empreses que s'han anat ajuntant amb la companyia també desenvolupen productes que són complementaris a aquesta impressora. Els altres productes, dels quals s'ocupen les empreses del grup són la talladora rebobinadora i l'incinerador de solvents.

Quant a les formes d'entrada als mercats exteriors, a França s'ha treballat amb un representant, ja que l'empresa treballa amb representants que són externs a l'empresa (independents) i que cobren una comissió pels serveis que fan. A Sud-amèrica també ha treballat amb representants. A banda d'això, la raó de crear l'empresa del Brasil es basa en els aranzels de duanes per als productes importats, els quals eren tan elevats que feien impossible poder exportar a aquest país, i per això hi creen una filial. A Itàlia es va començar amb una delegació molt petita, solament una persona per a les vendes, igual que a Mèxic. S'ha parlat dels EUA, el Brasil, Itàlia i Mèxic com les quatre delegacions de la companyia. Però el gruix de l'exportació, del volum de les vendes, seguia sent a través dels representants repartits a tot el món, que anaven creixent i el 2002 es podien xifrar en uns 52. Des del 2002 tenen el mateix nombre de delegacions i de representants.

Actualment estan involucrats en la implantació de la plataforma més coneguda de gestió (IT), la qual cosa significa la implantació d'un mètode de gestió basat en el nivell d'informació existent. És un gran pas dins de la companyia a causa de la necessitat de disposar d'informació *on time* i que

li permeti aconseguir ser més eficient internament en rendibilitat (s'està millorant molt en tot allò que és informació interna i en la plataforma d'informàtica de gestió per aconseguir ser una empresa professionalitzada pel que fa a costos). No només es vol demostrar que es disposa de tecnologia i qualitat, sinó que són capaços de replicar i adaptar-se a la seva fabricació en termes de *timing* (ser més ràpida en els lliuraments i lliurar amb major fiabilitat i qualitat). Alhora, la internacionalització de l'empresa no ha tingut com a fi la descentralització, ja que s'ha desitjat des del principi estar presents en els grans mercats.

Els suports que ha rebut la companyia per part dels organismes públics es divideixen en dos camps: ajuda per al desenvolupament de la innovació (subvencions) i feina d'implantació en l'àmbit de la comercialització per part d'organismes locals i nacionals. En aquest últim camp s'ha treballat molt i se segueix treballant amb l'ICEX i el COPCA, i es col·labora en molts elements i esdeveniments; de fet, ja que l'empresa és un referent en termes d'exportació, és la companyia qui pren la iniciativa. Moltes vegades són els organismes públics qui demanen a la companyia que doni a conèixer les ajudes a les petites empreses (mitjançant fires). Pel que fa a les missions, ha fet moltes missions tant directes com inverses amb el COPCA.

És molt important que la comercialització i la innovació siguin molt potents. En el cas d'aquesta empresa, per la idiosincràsia de les persones, s'ha començat amb una comercialització molt agressiva i després això ha provocat la necessitat d'una innovació molt forta.

Des de l'empresa, els nostres interlocutors indiquen diferents aspectes clau per a l'èxit:

«El capital humà, el capital tecnològic i un intangible com la reputació són els factors clau de l'èxit. El prestigi guanyat seria per oferir qualitat i per donar servei i és molt important per tenir èxit. És una estratègia a curt termini. Allò que és fonamental, però, és no oferir tecnologia per tecnologia: s'ofereix la tecnologia perquè es millora la competitivitat.»

Un altre factor important és conèixer el mercat del client, específicament què haurà d'envasar, a quines empreses vol vendre, quins avantatges pot tenir un embalatge de manera que el client pugui guanyar més diners, ja que ell també innovarà. És molt interessant remarcar l'esforç quant als valors que està donant aquesta companyia: es vol passar de ser considerada fabricant de màquines a ser considerada fabricant o proveïdor de solucions integrades. Des del seu punt de vista, l'eina número u de vendes de la companyia no és la tecnologia sinó la visita a la seva fàbrica. El client ha de veure la capacitat de l'empresa d'estar amb ells. Per això, s'inverteix a generar confiança en el client (per tant inverteix en integració vertical). Si inverteix molt a l'empresa (en la seva fosa, els seus torns, etc.) el client té la sensació que vol continuar. A més, és important per a la companyia destacar-se com a empresa familiar, ja que això explica l'esperit de continuïtat i de reinversió (es tracta d'un patrimoni).

Finalment, s'han trobat barreres d'imatge, ja que es tracta d'una empresa catalana que, tot i que té els millors productes, els millors serveis, no és percebuda com una empresa capdavantera tecnològicament.

A continuació es presenten les figures 44 i 45, amb les principals característiques de les vuit empreses que s'han descrit.

Figura 44. Resum casos Pinturas Lobo, Vidiestil, Codorniu i Esteve				
Característiques de les empreses		Pinturas Lobo, SA	Vidiestil, SA	Codorniu, SA
Posició de l'empresa		L'empresa es va fundar l'any 1972 i va ser adquirida pel grup Euroquímica el 1998. La posició de l'empresa en el mercat domèstic el 1998, en determinats sectors, era de lideratge; pel que fa a la quota de mercat, encara que l'empresa és petita, sempre han estat líders en el mercat domèstic.	Empresa familiar petita, es va fundar el 1975 i es va desenvolupar fins el 2000 ja que, a partir d'aquell any, el sector ha patit una recessió que l'empresa ha sabut superar amb la introducció de nous productes.	Cava Codorniu és líder al mercat nacional, té una quota de mercat del 40-45% a Espanya. La seva activitat internacional s'inicia el 1894, exportant a Argentina i Cuba. El 2001 compleix 150 anys. El seu principal producte és el cava, del qual prové el 60-70% de la seva facturació.
Motivació		Superar la posició de lideratge en el mercat domèstic i ser competitiu a fora.	Buscar el creixement de la empresa.	Bàsicament la seva motivació d'anar a l'estranger va ser buscar el creixement.
Activitat internacional		Abans d'Euroquímica, exportava un 0,5%, actualment el 15%. S'espera que se situï amb un 30% en el futur.	Exporten a 60-70 països, dels quals sols 12 són veritablement importants.	Fa 15 anys, les seves vendes que provenien de l'estranger sumaven un 4-5%, avui dia un 25 a 30%.
Estructura organitzativa		Euroquímica va dotar l'empresa de gent activa en la internacionalització. El departament d'exportacions compta amb 2 persones a Polònia i 1 persona per a Portugal/França.	L'àrea internacional està formada per tres persones que parlen anglès, francès i italià, respectivament.	En la divisió de medicaments tenen un departament anomenat <i>business development and licensing</i> . En la divisió química, una altra àrea dedicada a la recerca de nous clients. A més, existeix un altre departament que desenvolupa noves presentacions de medicaments depenent dels requeriments del país.
Característiques del personal		Una persona que viatjava continuament passà a vendre productes; amb un PIPE contractaren una altra persona; han tingut un tècnic en una empresa comercial que tenia coneixements del mercat.	Ha de parlar l'idioma del país, conèixer el producte, el preu, donar un servei excel·lent, dir que sí a tot als clients.	Es requereixen persones amb formació tècnica elevada, domini de l'anglès, disponibilitat de mobilitat i dots de relació.



Característiques de les empreses		Pinturas Lobo, SA	Vidiestil, SA	Codorniu, SA	Laboratori Dr. Esteve, SA
Estratègia competitiva		Ha seguit un mateix patró per treballar en els països estrangers: buscar-hi un contracte. Busquen agents que tinguin una introducció als mercats i els donen formació i informació sobre els seus productes. Aquest període és com un de maduració igual a dos tres anys en el cas d'un producte ja existent. Si es tracta d'un nou producte del qual el mercat encara no n'ha detectat la necessitat, el període de treball és molt més llarg (cinc - sis anys).	L'empresa segueix una estratègia estandaritzada amb certa adaptació. És a dir, l'oferta comercial de cada client és diferent, depenent dels seus requeriments.	Enfocament estratègic global.	No existeix una estratègia global, ja que, sempre que és possible, s'adapten als requeriments dels diferents clients. Per exemple, l'envàs i l'etiqueta canvien depenent del país. Això no obstant, el preu no el fixa l'empresa, ja que està regulat pel Govern.
Selecció de mercats		Existència de certa exigència i un nivell de competència baix; la proximitat geogràfica ha estat molt important des del punt de vista econòmic.	L'empresa participa a fires i a través d'aquestes contacta amb clients. La selecció dels mercats depèn de la capacitat de compra.	Analitzen el consum de vi en el país, el <i>trade balance</i> , el segment en què es vol entrar (mida, competència, etc.).	Es va triar Mèxic perquè hi havia un mercat a Amèrica, la Xina per assegurar-se el proveïment de matèria primera clau per a l'empresa i Portugal i Itàlia perquè hi havia mercat potencial.
Selecció de productes		Són importants les experiències prèvies (emular en un altre país un producte competitiu); també passa que els productes obren les portes a d'altres de nous.	El producte està adaptat al client.	La seva prioritat número u és la marca Codorniu, després Raimat i després els vins com el Rioja, Ribera del Duero, el vi de l'Argentina, etc.	A cada país entren amb un mix de producte que es decideix des d'Espanya. Productes d'alt risc, llicències i productes desenvolupats en conjunt amb d'altres empreses.
Forma d'entrada		Primer han començat amb un col·laborador (França) i després han vist la possibilitat de crear una filial.	La internacionalització s'ha fet per etapes i cap a altres països amb menys distància física i psicològica (primer Itàlia i França, després el nord d'Europa, l'Euro- pa de l'Est i així successivament).	La internacionalització es va portar a terme per etapes. Primer es van exportar caixes de cava de forma reactiva (comandes), després es van contractar comercials, es van instal·lar filials comercials, fins arribar a la producció fora d'Espanya.	Atorgant llicències en uns països, fabricant a d'altres i instal·lant filials comercials.
Valoració dels resultats		Hi ha un aspecte que no està valorat directament: la capacitat d'aprenentatge. Hi ha un altre factor que no es pot mesurar, i això és el grau de confiança de l'empresa.	Mai no s'han marcat objectius, perquè el producte és molt canviant. Valoren els resultats de manera subjectiva.	Es fixen objectius per marca, per client i per país.	Es valoren a través de les vendes.



5. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi qualitativa

Característiques de les empreses	Pinturas Lobo, SA	Vidiestil, SA	Codorniu, SA	Laboratori Dr. Esteve, SA
Impacte de les TIC	És fonamental, gràcies a elles es poden comunicar ràpidament; l'ús de les fotografies digitals ha facilitat molt els contactes.	No ha afectat significativament el seu negoci.	La tecnologia permet tenir més productivitat i diferenciació. Permet experimentar amb raïms diferents i treure nous productes.	Factor clau, ja que entrar en un mercat tan important com els EUA exigeix certs estàndards de qualitat, i calen grans inversions en equip, per exemple.
Valoració de les ajudes	Positiva (suports del COPCA, l'IOEX). La influència d'aquests suports en la millora de l'activitat exportadora de l'empresa és important, però no del tot fonamental.	Han aportat informació sobre països per no cometre errades i l'organització de fires que els permet contactar amb clients.	Es donen suport amb dades de Nielsen, del Consell Regional del Cava, reports regionals i col·labora amb l'IOEX en fires internacionals.	En el cas de la Xina en particular, el suport va ser fonamental quant a rebre informació del mercat i ajudar en la relació amb el Govern.
Recursos i capacitats clau per tenir èxit	Tenacitat i treball.	El seguiment de tot el procés, des que s'envien les mostres fins a les factures, etc.	Cal tenir un producte diferenciat, bon servei, tenir algun avantatge competitiu, tenir vocació internacional, mentalitat oberta i coneixement del mercat.	La capacitat d'innovar i generar nous productes és fonamental en aquest sector. Un altre factor molt important és que s'ha de tenir èxit primer en el mercat nacional abans d'anar a l'estranger.
Barreres	Tecnològiques i d'homologació. Es manegen amb costos.	La mà d'obra barata de països com la Xina.	Algunes vegades s'han de fer etiquetes especials, però per a comandes molt petites. O requeriments governamentals (i/o corrupció) per poder entrar en nous mercats.	Les exigències de la FDA dels Estats Units, però que han sabut convertir en oportunitat, ja que els ha permès de ser més competitius.
Recomanacions	Tenir il·lusió d'aconseguir-ho, valorar les forces (que el producte sigui competitiu), tenir alguns coneixements mínims.	Conèixer el mercat, que l'empresa estigui consolidada primer en el mercat nacional.	Estudiar molt bé el mercat i la competència, tenir mentalitat oberta, parlar amb les persones relacionades, assegurar-se que es té vocació internacional.	Envoltar-se de persones preparades i creatives.

Figura 45. Resum casos CHC Consultoria i Gestió, Relats, Netmaps i Comexi				
Característiques de les empreses	CHC Consultoria i Gestió, SA	Relats, SA	Netmaps, SA	Comexi, SA
Posició de l'empresa	Societat anònima amb capital social integrament de titularitat pública, forma part del grup empresarial del Consorci Hospitalari de Catalunya (CHC). Van començar la consultoria internacional el 1994. Bàsicament traslladen la seva experiència de la reforma del sistema de salut català a altres països.	Empresa familiar fundada el 1957 que comença a exportar a principis dels vuitanta. És un jugador global en la seva especialització i han fet el salt de líder a Europa, a través del procés d'internacionalització, especialització i innovació constant.	Fundada el 2000, es dedica a la creació i comercialització de cartografia digital. Són els primers a Espanya i tercers a Europa. Depenen molt del mercat internacional i la conjuntura internacional perquè no és un <i>input</i> clau dels clients i en èpoques de crisi s'hi pot renunciar molt fàcilment.	Empresa familiar del sector metal·lúrgic fundada el 1954. La seva activitat internacional comença el 1960. Fins ara s'ha creat una xarxa de representants i delegacions a tot el món. S'ha convertit en un líder en el mercat global del seu sector d'activitat.
Motivació	Fer una incursió en un mercat verge i amb bon potencial. Primer es va fer un estudi de viabilitat.	El canvi generacional que hi va haver i el fet que estaven en una situació sense visibilitat en el mercat final.	Globalització: si és producte digital no hi ha costos de transport, ni aranzels i es pot vendre a qualsevol país.	La necessitat de sortir a l'exterior per tenir una regularitat a les vendes; la globalització dels mercats.
Activitat internacional	És l'única part internacionalitzada del consorci. Ara tenen 60 projectes a 22 països: Llatinoamèrica, Europa (Albània, Macedònia i Montenegro), el Marroc i Kenya.	Experimenta un creixement continu. Un dels tres majors fabricants d'Europa i amb vendes a l'exterior superiors al 90% de la producció. Presenta a 47 països dels 5 continents.	Al principi, les seves vendes han estat solament a l'exterior i han entrat en un mercat nacional quan ja tenien una imatge de marca.	Si l'any 1970 el 50% de les vendes totals venien de l'exportació, ara es tracta d'un percentatge del 90%.
Estructura organitzativa	Ara hi ha inversió en seus pròpies. Tenen seus regionals amb oficines, amb estructura i persones que hi treballen de forma fixa. Al Perú i l'Argentina tenen oficines de projecte.	Plantes 100% propietat de Relats: a Caldes de Montbui, al Regne Unit i la Xina, oficina tècnica i comercial a Michigan i a Alemanya. No es distingeix mercat nacional i mercat d'exportació, no hi ha un director d'exportació.	No hi ha oficines fora, tot està centralitzat a la seu de l'empresa. Existeixen quatre departaments: producció, comercial, administració i direcció. Treballen professionals de diverses nacionalitats en diverses àrees, i el més nombros és el departament de producció amb geògrafs, cartògrafs i dissenyadors.	El departament comercial té unes 16 persones, entre les quals hi ha un director comercial, un cap administratiu i coordinador i uns deu encarregats d'àrea.
Característiques del personal	El personal local és qualificat i el nombre de persones depèn del projecte.	Personal altament qualificat i en gran part és el fruit del desenvolupament intern. Implicació total de la direcció en la internacionalització. Becaris internacionals en la segona fase.	Persones amb un enfocament a vendes i persones nadiues o que dominin bé l'idioma. Una part important de la feina està desenvolupada pels becaris.	Els encarregats d'àrea són enginyers, mecànics, enginyer paperer, enginyer físic; unes sis persones amb titulació acadèmica i d'altres sense. Els assistents són traductores amb un coneixement superior d'idiomes (fins a quatre idiomes); se'ls fa un curs de formació quant a maquinària.

5. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi qualitativa



5. Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: anàlisi qualitativa

Característiques de les empreses	CHC Consultoria i Gestió, SA	Relats, SA	Netmaps, SA	Comexi, SA
Estratègia competitiva	Estratègia de diferenciació a través de la qualitat i són competitius amb la part tècnica. Busquen nous projectes alhora que desenvolupen els actuals i intenten estandaritzar les eines bàsiques.	Concentrar i globalitzar, amb adaptació local. Busquen un espai poc ocupat: un nínxol petit, sense interès per a les grans empreses per trobar el seu lloc i poder arribar al lideratge; intenten distingir-se de la competència amb la innovació. Fires: molt especialitzades o només per a mercats nous.	Estratègia d'adaptació als requeriments dels clients i evolució cap als productes estandaritzats. S'enfocoquen sobretot en la confiança i la imatge. Competeixen cada vegada més amb les editorials que, en principi, només eren clients. Promoció (de vegades excessiva) a fires internacionals.	Es basa en l'especialització en un sector determinat. Es centren en alguns serveis per ser més eficaços en el mercat. Pel que fa a l'estratègia internacional, és molt important haver conegut i fer creïble que la tecnologia ve de Girona. El seu mercat és global i es basen en la confiança dels clients.
Selecció de mercats	El mercat internacional predominant és el d'Amèrica Llatina per la proximitat cultural. Sempre es té en compte el risc del país abans d'entrar-hi. Cada dia s'estudien les possibilitats de treballar amb nous països.	Per potencial i llavors hi ha una altra part de deslocalització portats pels clients. No hi ha tema de distància cultural. Es jutja on és l'oportunitat.	Solament a petició dels clients que els troben a les seves 48 pàgines web o a les fires. Quant a les facilitats per entrar als mercats: molt bona entrada a Alemanya i el Regne Unit (si hi ha bona qualitat i bon preu estan més acostumats a comprar), difícil a França per la mentalitat de no comprar a fora i als EUA per l'horari.	Al principi depenia de la proximitat, ara cap factor influència, ja que són globals.
Selecció de productes	Consultoria internacional: reforç del sistema sanitari i assessorament directe a entitats.	Sempre a la recerca de noves aplicacions.	El producte internacional és el producte digital (mapes digitals). És molt manual, excessivament personalitzable a petició del client que fa la comanda a través de les webs.	El 73% de la seva activitat és la impressora flexogràfica. Altres productes dels quals s'ocupen empreses del grup: talladora rebolinadora, incinerador de solvents.
Forma d'entrada	La forma d'entrar sempre és la mateixa en la consultoria internacional: a través de licitacions públiques. Projectes canalitzats via <i>joint ventures</i>, acords de col·laboració (contractes d'assessoria tècnica) i inversions amb seus pròpies. Clau: comptar amb un soci local.	Inversió directa tant en l'adquisició d'empreses com en creacions de noves empreses; soci al principi i també exportació directa.	Venda directa a l'estranger.	A través de representants, filials i delegacions. El 2002 hi havia 52 representants (el gruix de l'exportació).
Valoració dels resultats	Positiva. Els beneficis socials són molt importants, perquè provenen d'una entitat pública.	Clau: innovar, especialitzant-se i internacionalitzar-se (cerce vi-tuos). Estar content d'allò que s'està aconseguint. Resultats avaluats a través d'evolució de les vendes per països; així es veu per on vas i marge brut de les vendes.	Com a imatge són perfectes (han anat creixent), però pel que fa als nombres és un mercat molt reduït. Han fet molt bé a dedicar-se al negoci i no pensar en altres coses (primer proveir allò que tenen i després a allò que ve).	Positiva. S'han convertit en un líder en l'àmbit mundial en el seu sector d'activitat.



Característiques de les empreses	CHC Consultoria i Gestió, SA	Relats, SA	Netmaps, SA	Comexi, SA
Impacte de les TIC	Utilitzen molt la intranet, les webs. Ara hi ha un projecte de millora de la web i el desenvolupament d'un software per al seguiment del projecte. Tenen un servidor on es guarda tota la informació, però en l'àmbit documental no hi ha una biblioteca documental.	Innovació, implementació del SAP, sistema de transmissió de comandes electrònica.	La clau és Internet (com a manera de transport) i si desapareix Internet tanquen l'endema.	Estan involucrats en la implantació d'un mètode de gestió basat en el nivell d'informació existent que els permeti aconseguir ser els més eficaços internament en rendibilitat.
Valoració de les ajudes	Els organismes els ajuden: organitzen visites als grups financers i a més subvencionen una part de les despeses de viatge o de l'estada, els obren portes, els ajuden molt amb el nom. Si coneixes bé els mecanismes d'ajuda i els utilitzes bé, llavors funcionen.	Valoració molt bona de les ajudes col·laborant amb diferents organismes: COPCA, ICEX (suport), COFIDES (finançament, risc compartit), CEDETI (innovació).	No han rebut cap suport, només premis. No han fet programes PIPE, perquè primer han pensat que s'ha de ser-hi i llavors quan es planteja el salt qualitatiu s'apropia a qui recórrer.	Ajuda a nivell de desenvolupament d'innovació (subvencions) i feina d'implantació a nivell de comercialització per part d'organismes locals i nacionals. Es treballa amb l'ICEX, i el COPCA.
Recursos i capacitats clau per tenir èxit	Les persones, perquè exporten coneixements i experiència. Per obtenir contractes és important tenir una bona base de relacions a més de l'experiència.	Adaptació constant al mercat, estar molt pendents de les necessitats canviants del mercat. La principal fortalesa és ser innovadors. Ser llançat, però d'una forma controlada.	El més intangible és com portar les coses: el <i>know-how</i> . Per això és molt important que no se'n vagin les persones que saben com fer funcionar les coses.	Capital humà, capital tecnològic i un intangible com la reputació; conèixer el mercat del client.
Barreres	Les barreres d'entrada en primer lloc: governamentals, depenent del país. Països molt difícils i mercats molt complicats.	D'entrada.	La política institucional és nefasta, encara s'associa vendre amb coses grans i no es té la idea d'allò que és un producte flexible.	D'imatge (una empresa catalana no és percebuda com a capdavantera tecnològicament).
Recomanacions	Estudiar bé el mercat, saber quins són els seus competidors rellevants i en quins nivells es mouen, tenir personal que realment conegui el mecanisme de les licitacions i tenir recursos financers inicials que puguin ser irrecuperables.	Si demostres que tens un projecte, avui dia hi ha diners i recursos disponibles en nombroses institucions, però s'ha de saber treballar, ningú et regala res.	El més important és que la gent perdi la por de sortir del seu entorn pròxim, perquè hi ha molts productes a Catalunya que es podrien exportar perfectament.	Tenir una comercialització i innovació molt potents; tenir els recursos i les capacitats clau per a l'èxit.

5.4. Anàlisi creuada dels casos

Com s'ha pogut observar en els resums d'aquests diferents casos, les empreses seleccionades gaudeixen d'una gran activitat internacional, això vol dir, segons Welch i Loustarinen (1988), que denoten un compromís creixent i una implicació de recursos, la qual cosa els permet d'establir vincles cada vegada més estables amb els mercats exteriors. El seu ampli reconeixement internacional també ho confirma.

Les vuit empreses entrevistades en aquest estudi pertanyen a diferents camps d'activitat, i desenvolupen productes específics per a cada un. Tres dels casos són empreses catalanes clarament líders, tant en l'àmbit nacional com internacional, mentre que en dos casos les empreses són líders només en el mercat domèstic.

A la figura 46, es presenten les empreses seleccionades i la seva relació amb els estímuls o motius per iniciar la internacionalització (Czinkota i Ronkainen, 2001).

Figura 46. Estímuls o motius per a la internacionalització de l'empresa		
Motius	Factors interns	Factors externs
Factors proactius Casos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 i 8	■ Recerca de metes de creixement i/o benefici per part de l'empresa ■ Impuls directiu a la internacionalització (la direcció de la companyia no considera el mercat interior com l'única àrea potencial de mercat) ■ Orientació i experiència internacional juntament amb una major qualitat o avantatge directiu ■ Altres avantatges competitius específics (ex. producte/servei únic o diferenciat, avantatges tecnològics, organitzatius, etc.) ■ Avantatges en costos (economies d'escala, d'experiència, etc.) ■ Esdeveniment intern significatiu (ex. un nou estament directiu com a resultat d'una fusió, adquisició, aliança estratègica, etc.)	■ Identificació activa de clients internacionals i oportunitats de negoci a l'exterior (demanda exterior percebuda) ■ Mesures de suport a la internacionalització empresarial per part d'entitats públiques, privades o mixtes (agències governamentals, cambres de comerç, associacions empresarials, bancs, etc.) ■ Possibles beneficis fiscals associats ■ Decisions d'altres empreses actualment proveïdores o clients (ex. internacionalització dels clients principals) ■ Paper dels intermediaris i distribuïdors nacionals o estrangers en el comerç exterior ■ Èxits recollits pels competidors locals en els mercats exteriors
Factors reactius Cas 3 (només al principi)	■ Disponibilitat temporal de recursos per assignar a aquest o uns altres projectes de l'empresa ■ Sobreproducció ■ Excés de capacitat puntual de l'empresa ■ Estacionalitat de les vendes de la companyia en el mercat domèstic ■ Proximitat a clients i infraestructures necessàries	■ Dimensió limitada i saturació del mercat domèstic ■ Declivi de les vendes nacionals ■ Elevada pressió competitiva en el mercat nacional ■ Recepció de comandes estrangeres no sol·licitades ni buscades expressament per la companyia

Font: Czinkota i Ronkainen (2001) i elaboració pròpia

De l'anàlisi de la informació presentada es pot deduir que la principal raó que va originar la recerca de la internacionalització va ser la subsistència de l'empresa, perseguint-ne el creixement. De fet, de manera similar a allò que s'ha esmentat en la part teòrica d'aquest estudi, el fenomen de la internacionalització empresarial s'atribuiria en gran part a l'interès creixent de les empreses per entrar en nous mercats internacionals. Set de les empreses entrevistades van esmentar aquest motiu. Una vegada toquen els seus límits en el mercat nacional, la manera més natural de créixer és mitjançant la internacionalització de l'empresa. Això ha estat possible gràcies als processos de globalització, perquè es creen cada vegada majors espais de mercats únics com el de la Unió Europea, recentment ampliada a 27 països. Només l'empresa del cas 3 es va mostrar una mica més reactiva en els seus inicis, responent inicialment a comandes no sol·licitades dels seus productes a l'estranger, ja que es considera que el producte respon a característiques culturals.

En la majoria dels casos analitzats, el pes de l'activitat internacional sobre l'activitat nacional ha crescut molt significativament (per exemple, del 50% al 90% o del 4% al 30%). Aquest argument referma la proposta de Nieto i Llamazares (1997),

els quals afirmen que l'increment de l'activitat internacional es deu tant a una major varietat de línies de productes comercialitzats a l'exterior com a un major nombre de mercats en què actua l'empresa. Pel que fa al ràpid creixement de les vendes internacionals del cas 7, s'ha de dir que, atès el sector al qual pertany, aquesta companyia es va dirigir primer al mercat internacional i, només després, s'ha anat orientat també (encara que amb productes majorment tangibles) al mercat domèstic o nacional, ja que consideraven que operar sobre la base de la propietat intel·lectual a Espanya, quan van iniciar les seves activitats, encara era difícil i arriscat.

Quant a l'estructura organitzativa, tenint en compte les tipologies estructurals elaborades per Nieto i Llamazares (1997) —organització funcional, organització divisional per àrees geogràfiques, organització divisional per productes i organització matricial— quatre dels vuit casos analitzats (casos 3, 5, 6 i 8) presenten una organització divisionalitzada per àrees geogràfiques (vegeu la figura 47); és a dir, que es tracta aproximadament dels mateixos productes per a mercats diferents. Dit d'una altra manera, quan una empresa té una major experiència internacional i comercialitza els seus productes en un gran nombre de països mercats, sol

Figura 47. Tipologies estructurals		
	Diversitat de mercats geogràfics	
Diversitat de línies de producte	Baixa	Alta
Alta	Organització divisional per productes	Organització matricial. Cas 4
Baixa	Organització funcional (pura i/o per àrees geogràfiques). Casos 1, 2 i 7	Organització divisional per àrees geogràfiques. Casos 3, 5, 6 i 8

Font: adaptat de Nieto i Llamazares (1997, pàg. 330) i elaboració pròpia

adoptar aquest tipus d'estructura organitzativa. D'altra banda, només s'observa en un cas (cas 4) una organització més sofisticada amb una certa similitud amb una estructura matricial, en què es combinen divisions per productes i per àrees geogràfiques. Una possible explicació de l'escassa utilització d'aquesta estructura es podria trobar en la dificultat d'aplicar-la d'una manera pràctica, per la confusió que de vegades se sol produir, en aquest arranjament estructural, pel flux doble de la cadena de comandament i la delegació d'autoritat i responsabilitat entre el personal de l'empresa.

Només en tres casos (casos 1, 2 i 7) s'ha identificat una estructura de tipus funcional més o menys desenvolupada. En aquest sentit, cal destacar el cas 7, que sembla combinar l'organització funcional amb l'organització per àrees geogràfiques (dins del departament de comercialització hi ha diferents persones especialitzades per a cada àrea geogràfica). Es tracta d'una companyia amb una diversitat baixa de línies de producte en l'àmbit internacional encara que amb una diversitat de mercats geogràfics relativament considerable.

Així mateix, dins d'aquestes estructures hi ha departaments amb persones responsables de la part internacional de l'empresa. Depenent de la dimensió de l'empresa, es poden localitzar un o fins a tres departaments que atenen qüestions internacionals. El nombre de persones que treballen en aquests departaments varia des de 3 a 50, aproximadament. Només tres empreses no compten amb una àrea o departament d'internacionalització totalment especialitzat. En el cas 6, es realitzen totes les activitats des de les oficines centrals i les altres companyies (casos 7 i 8), ja que el 90% de les seves vendes són a l'estranger i entenen que no consideren pertinent parlar d'un departament

d'exportació especialitzat, perquè gairebé tot el personal està dedicat a aquesta activitat internacional. D'altra banda, les característiques de les persones que treballen en l'àrea internacional solen ser les següents: alta preparació tècnica, persones que dominen idiomes, coneixen el mercat i el producte, atorguen un servei i una atenció excepcional al client, tenen disponibilitat per viatjar, són obertes davant de cultures diferents i tenen grans dots de relació i comunicació. Addicionalment, dues empreses (casos 6 i 7) contracten becaris per a aquestes activitats.

En relació amb l'estratègia competitiva, no es podria dir que totes segueixen un mateix patró, ja que es tracta d'empreses de diferents sectors d'activitat i amb diferents objectius. Com ja s'ha esmentat en la part conceptual de l'estudi, les empreses segueixen essencialment tres estratègies competitives (Porter, 1982): lideratge en costos, diferenciació i nínxol o enfocament. Cap de les vuit empreses analitzades ha adoptat una estratègia clara centrada en el lideratge de costos, tanmateix es pot afirmar que totes les empreses consideren important el fet d'oferir un valor agregat al client, seguint, per tant, les estratègies de diferenciació o enfocament. L'única diferència a l'hora de classificar aquestes estratègies es percep en la dimensió que s'ha de cobrir del mercat, ja que en el cas de l'estratègia d'enfocament amb trets de diferenciació el mercat és molt més reduït. Així, els casos 3, 4, 6, i 8 segueixen una estratègia de diferenciació en tot el mercat, mentre que els casos 1, 2, 5 i 7 segueixen una estratègia d'enfocament o nínxol.

El mateix procés d'internacionalització de l'empresa es pot considerar una estratègia d'àmbit global o corporatiu.

Canals (1992) i Genescà et al. (2000) esmenten que una empresa no pot començar a expandir-se internacionalment sense ser, prèviament, competitiva en l'àmbit nacional. De la mateixa manera, una empresa nacional només pot veure reforçada la seva competitivitat internacional si internacionalitza la seva activitat. També, parlant en termes d'estratègies multidomèstiques i globals, els casos 3 i 8 adopten una estratègia global, mentre que, en altres companyies (casos 2, 4, 6 i, fins a cert punt, el cas 7), l'aposta per estratègies típicament multidomèstiques es combina, en algunes activitats susceptibles d'estandarditzar-se i centralitzar-se en major grau, amb una certa concentració la qual cosa resulta en una certa combinació, en tot cas relativa i en funció de les característiques de cada empresa, de tots dos enfocaments estratègics (Root, 1994).

D'una altra banda, la selecció dels nous mercats es fa, en la majoria dels casos, tenint en compte la distància física i cultural. Abans de triar un nou mercat, les empreses solen realitzar una anàlisi més o menys profunda valorant el potencial de cada mercat-país, on examinar també els factors de proximitat cultural i/o geogràfica té un paper molt destacat. En aquest cas, tres de les vuit empreses actuen considerant la distància cultural i tres més tenen molt en compte la distància física. Només per a una empresa (cas 7) de les vuit analitzades no existeixen barreres d'aquest tipus, gràcies al tipus de producte digital que comercialitza a través de la xarxa d'Internet.

Així mateix, els productes seleccionats per a l'activitat internacional són molt diferents i específics per a l'activitat de cada empresa, per tant es reflecteix clarament que cada empresa s'especialitza en la producció d'aquells béns que pro-

dueix amb més eficiència i en els quals és molt competitiva.

Quant a les formes d'entrada als mercats, en general les empreses coincideixen a dir que aquesta penetració comença amb vendes directes a l'estranger a través de representants o mitjançant acords de col·laboració, i que acaba, encara que només eventualment, amb l'obertura de filials i seus pròpies (casos 1, 2, 3, 4, 5 i 6). L'enfocament gradualista té, doncs, un paper explicatiu molt important en el procés d'internacionalització de les empreses analitzades, ja que solament en dos casos (cas 7 i 8) s'ha entrat directament a l'estranger de manera radical, és a dir, des del moment de la seva fundació, pràcticament. Aquest enfocament gradualista, conegut també com el model d'Uppsala (Johanson i Vahlne, 1977, 1990), està basat en l'acumulació gradual d'experiència internacional per part de l'empresa i els seus directius, amb la consegüent adopció incremental de compromisos a l'exterior. Considerant els diferents tipus genèrics de formes d'entrada i els casos estudiats, es pot afirmar que les més utilitzades són, d'una banda, les basades en l'exportació i, de l'altra, les que impliquen inversions directes a l'exterior, encara que sigui en el cas de les companyies de major mida. Així mateix, es pot afirmar que la forma d'entrada està influenciada pel sector en què opera l'empresa, l'etapa del procés d'expansió internacional en què es troba immersa i el mercat o mercats en què es vol entrar (Root, 1994; Pla i León, 2004). En la figura 48 es presenta una aproximació de les etapes d'internacionalització en les quals es troben les vuit empreses analitzades.

A més, si es té en compte la varietat de respostes estructurals a la possible evolució d'una empresa

Figura 48. Etapes en l'evolució internacional d'una empresa	
Etapa 1	Exportació indirecta/passiva Cap cas
Etapa 2	Exportació activa/directa i/o llicències Casos 1, 2 i 7
Etapa 3	Exportacions, llicències i inversió de capital en capacitat productiva a l'exterior Cas 5
Etapa 4	Multinacionalització/globalització/transnacionalització Casos 3, 4, 6 i 8

Font: adaptat de Root (1994) i elaboració pròpia

internacional que comenta Root (1994), tal com ja avançàvem en el capítol 2 d'aquest estudi, es presenten a continuació, en la figura 49, les diverses respostes organitzatives relacionades amb l'evolució internacional específica de cada una de les empreses analitzades.

Com es pot observar en aquesta figura 49, en el segon nivell estratègic, les empreses tendeixen a realitzar les seves exportacions directament des del seu mercat d'origen (casos 1, 2 i 7). D'una altra banda, en el cas 5, no només es realitzen activitats des de la seva oficina central en el país d'origen, sinó que compten amb una sèrie de seus regionals o oficines de projectes per gestionar les licitacions en els països de destinació. En relació amb els casos 3, 4, 6 i 8, aquestes empreses són considerades globals i/o multidomèstiques, ja que produeixen tant en l'àmbit domèstic com en moltes diverses ubicacions a l'estranger.

Quant a l'avaluació dels resultats associats amb l'actuació en els diferents mercats, es pot afirmar que totes les empreses entrevistades els avaluen positivament i ho fan, en general, a través de la valoració del volum de vendes a l'exterior, de l'obtenció d'una major reputació (o imatge de

l'empresa) i, fins i tot, com el cas 5, per a l'obtenció de beneficis socials.

A més a més, pràcticament totes les empreses utilitzen i valoren la rellevància de les noves tecnologies (sobretot, les TIC). La majoria avalua aquestes noves tecnologies com un factor clau per a la seva activitat internacional. De fet, per a qualsevol companyia internacional, la tecnologia té un paper molt destacat, ja que és important tant per poder desenvolupar productes més especialitzats i competitius com per aconseguir entrar en nous mercats (Root, 1994). Així mateix, gràcies a la tecnologia hi ha una millor integració entre la matriu i les seves subsidiàries, particularment, en els casos de les empreses de dimensió més gran.

Igualment, en gairebé tots els casos empresarials investigats, tret potser del cas 7, s'han utilitzat activament i valorat molt positivament els diferents tipus de suports externs rebuts per a l'activitat internacional, proporcionats per diferents organismes públics i privats en forma d'ajudes, subvencions, informació, etc.

En relació amb els recursos i les capacitats clau per a la consecució de l'èxit, les respostes de les

Figura 49. Respostes organitzatives comunes a l'evolució d'una empresa internacional		
Casos	Estratègia internacional	Resposta organitzativa
1, 2, 7	Sense estratègia internacional	Cap estructura formal d'exportació
	Entrada en el mercat o mercats exteriors amb exportacions directes	Departament o divisió d'exportació
5	Entrada a diversos mercats estrangers amb inversió en producció local i, a d'altres, amb formes que no impliquen inversió directa	Divisió internacional
3, 4, 6 i 8	Se serveixen mercats per tot el món, des de localitzacions a molts països amb un enfocament estratègic global i/o multidomèstic	Estructures organitzatives d'ampli abast, basades en el producte, l'àrea geogràfica (divisionals) o en tots dos components alhora (matricial)

Font: adaptat de Root (1994) pàg. 264) i elaboració pròpia

empreses investigades tendeixen a apuntar diversos aspectes. Així, almenys tres empreses (casos 5, 7 i 8) han coincidit a destacar la transcendència fonamental del capital humà. Així mateix, aquestes i les altres companyies destaquen la importància que tenen altres recursos i capacitats intangibles com ara el capital tecnològic, la capacitat d'innovar en la generació de nous productes o la generació de reputació i de reconeixement (a més de l'experiència). Això, juntament amb la necessitat de conèixer bé el mercat exterior, mantenir la tenacitat i perseverança en la feina, disposar d'una bona base de relacions exteriors, realitzar un seguiment exhaustiu de tot el procés, tenir un producte/servei altament diferenciat i, sobretot, manifestar una elevada vocació internacional. S'ha d'afegir que dues empreses reconeixen, explícitament, que per a elles ha estat molt important haver tingut èxit primer en el mercat nacional abans de pretendre sortir a l'estranger (casos 2 i 3).

En general, més o menys, totes aquestes empreses han reconegut que, al llarg de la seva trajectòria internacional, s'han trobat amb diferents barreres durant el procés d'internacionalització, obstacles que difereixen segons la mida i el tipus d'activitat que desenvolupen cada una d'elles i entre els quals destaquen les barreres institucionals, esmentades almenys en tres dels vuit casos analitzats (casos 3, 4 i 5). També hi ha barreres d'entrada, d'imatge, així com tecnològiques i d'homologació.

Finalment, en relació amb les recomanacions per augmentar les possibilitats de tenir èxit en el context internacional que fan cada una de les companyies analitzades, destaca, en general, la importància d'estudiar molt bé els mecanismes de cada mercat en particular i la competència que s'hi ha d'afrontar. A més, cada empresa proposa les seves recomanacions en funció, sobretot, de la dimensió i el sector d'activitat en el qual

operen. Aquestes recomanacions cobreixen, entre altres àrees, disposar d'una certa capacitat financera (si més no inicialment), així com una sèrie de recursos molt potents en termes de comercialització i innovació. També s'aconsella provar de consolidar-se primer en el mercat nacional, disposar d'uns bons coneixements de base, la qual cosa també inclou saber valorar adequadament les pròpies forces i debilitats internes, tenir una mentalitat oberta i experimentadora, alhora que cal assegurar-se que es té prou vocació internacional a través de la participació activa al llarg de tot el procés de persones preparades, creatives i que no els faci por sortir del seu entorn.

5.5. Conclusions

Com a conclusions d'aquest capítol, de marcada naturalesa qualitativa, volem esmentar bàsicament una sèrie d'aspectes que ja han anat apareixent amb una certa recurrència en els diversos casos analitzats i que, a continuació, passem a enumerar:

1. La motivació per a la internacionalització:

intentant sintetitzar en dues paraules clau les diferents raons o motivacions indicades per procedir al desenvolupament del procés d'internacionalització (pretendre ser més competitius dins i fora, buscar el creixement de l'empresa, atendre sol·licituds rebudes des de l'exterior, la conseqüència d'un canvi directiu generacional, el fenomen de la globalització o aconseguir mantenir una certa regularitat de les vendes i de la xifra de negoci) la qüestió de la supervivència i el creixement ens semblen

les més determinants. En les circumstàncies actuals, en què regeix el nivell de competència en els diferents sectors i mercats a escala mundial, és molt difícil sobreviure —i més créixer—, si una empresa no demostra ser, de forma proactiva, competitiva nacionalment i internacional.

2. L'estructura organitzativa: si bé en algun cas investigat encara no es fa una clara distinció en termes d'estructura organitzativa interna entre el mercat domèstic i l'internacional, sembla que, de manera genèrica, les organitzacions internacionalitzades van modificant gradualment la seva estructura, generant un departament especialitzat, en el cas de les empreses de menor dimensió, o una divisió en el cas de les més grans, que s'encarregui de portar a terme les operacions internacionals de la companyia en qüestió. Això no significa necessàriament que aquestes unitats organitzatives siguin totes iguals, ni que realitzin les mateixes tasques (de nou, dependrà de cada tipus d'empresa i de la seva evolució, així com del sector en què opera). Únicament volem constatar l'aparició i la consolidació interna creixent d'àrees organitzatives més o menys especialitzades (ja sigui per funcions, per productes, per mercats geogràfics o una combinació d'aquests criteris), on tendeixen a concentrar-se els processos de presa de decisions estratègiques o operatives relacionats amb l'activitat internacional de l'empresa.

3. Els recursos humans: clarament, en aquesta temàtica s'observa una destacable coincidència en els diferents casos analitzats. Com era d'esperar, una orientació internacional més important en l'exercici de la funció directiva,

encapçalada principalment per l'estament directiu de major rang, constitueix un factor clau d'èxit per a la internacionalització empresarial. Sense una alta direcció summament convençuda i compromesa amb aquest projecte internacional, que lideri l'actuació i encomani, des de dalt, tota l'organització en el seu conjunt, qualsevol intent d'internacionalització està pràcticament condemnat al fracàs. També es requereix en aquest i altres àmbits, comptar amb un personal directiu o de suport amb un bon coneixement d'idiomes, amb una formació preferentment superior, tant de tipus general com tècnica i especialitzada en aquesta matèria, així com individus amb dots de relació i comunicació excel·lents, amb un perfil altament diplomàtic sensible a les diferències culturals i amb gran disponibilitat per moure's continuament.

4. **L'estratègia competitiva:** si bé no es pot generalitzar al voltant de l'estratègia de posicionament competitiu que més pot incrementar les probabilitats d'èxit en el desenvolupament de les activitats exteriors, les evidències analitzades ens permeten d'identificar un denominador més o menys comú, que es presenta de manera reiterada en les diferents empreses investigades, i que implica oferir una certa capacitat de resposta a les necessitats d'adaptació a l'entorn local. Així, trobem empreses que aposten per seguir una estratègia de diferenciació, unes altres per una major estandardització en el marc d'una estratègia d'abast global, i fins i tot altres es decanten o enfoquen clarament en un determinat nínxol de mercat mundial. Tanmateix, pràcticament en totes elles es conjuguen, d'una manera o d'una altra, aquests posicio-

naments estratègics amb una determinada adaptació a cada mercat local en particular.

5. **La selecció de productes:** en aquest aspecte es pot apreciar també un cert grau de consens o unanimitat entre els diferents casos analitzats, ja que es destaca, de manera generalitzada, la competitivitat necessària del producte en el mercat domèstic com un pre-requisit bàsic sobre el qual construir i basar la seva competitivitat a escala internacional, ja sigui sobre la base del preu, el compliment d'uns determinats estàndards de qualitat i la incorporació de les adaptacions pertinents per satisfer les necessitats més o menys divergents dels clients estrangers.
6. **La selecció de mercats:** si bé alguna empresa ha indicat que la selecció de mercats exteriors venia condicionada per la relocalització dels seus clients o per disposar d'un abastament garantit de matèries primeres, segons les evidències analitzades i, de forma genèrica, es destaca la capacitat o dimensió potencial del mercat de destinació, així com la distància geogràfica i cultural amb el mercat domèstic (aquest últim aspecte, sobretot, entre empreses situades en estadis més inicials del procés d'internacionalització), com els dos factors determinants clau de la selecció de mercats en l'exterior.
7. **La manera d'entrada al mercat exterior:** com ja indicàvem al principi d'aquest treball, no es pot generalitzar l'adopció d'una única o determinada forma d'entrada a l'exterior que garanteixi, universalment, l'èxit de les activitats internacionals. Així, les empreses analitzades aporten evidència al voltant de la pene-

tració a l'exterior a través de l'exportació, del recurs als acords de llicència internacional o mitjançant l'escomesa d'inversions directes a l'estranger. Això no obstant, malgrat aquesta diversitat en la selecció de maneres alternatives d'entrada a l'exterior, els diferents casos presentats en aquest capítol mostren una preferència més o menys generalitzada per la identificació de socis o de xarxes de col·laboradors (agents, distribuïdors, altres empreses, etc.) locals a causa del seu major coneixement de cada mercat exterior en particular. Igualment, sembla existir un cert consens a concebre la internacionalització empresarial com un procés incremental; és a dir, que segueix una sèrie d'etapes al llarg del temps, la qual cosa s'aproxima als postulats teòrics que en defensen la gradualitat evolutiva (Johanson i Vahle, 1990; Madsen i Servais, 1997). Encara que s'identifiquen excepcions, com les dues empreses nascudes globals o *born globals* (casos 7 i 8), el procés d'internacionalització sol iniciar-se en mercats més aviat propers al d'origen i a través de mecanismes que impliquen un compromís menor de recursos i de risc operatiu per a la companyia, i es procedeix eventualment a l'establiment de filials o subsidiàries pròpies en mercats més llunyans un cop ja s'ha acumulat un cert nivell d'experiència internacional.

8. **L'impacte de les TIC:** en aquest aspecte s'ha pogut apreciar que, en la immensa majoria dels casos analitzats, s'apunta cap a un paper absolutament determinant i fonamental de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en la dinamització de l'activitat internacional de l'empresa. Aquest impacte adquireix la seva màxima expressió en

una de les *born globals* analitzades (cas 7), en afirmar el seu fundador-director general que les TIC constitueixen la clau del seu negoci i que si de cop desaparegués Internet, aquest ja no tindria sentit.

9. **La valoració del paper dels organismes públics:**

de manera prou homogènia s'atorga una valoració fonamentalment positiva a aquests organismes en considerar-los, en general, centres i fonts excel·lents d'informació i de suport formatiu o financer per al desenvolupament d'operacions comercials o inversores a l'exterior.

10. **Els recursos i les capacitats clau per tenir èxit:**

les empreses analitzades han esmentat diferents recursos i capacitats internes que s'han de considerar com a factors potencials clau d'èxit en l'àmbit internacional. Així, la realització d'un seguiment adient de tot el procés, així com el fet d'haver tingut èxit prèviament en el mercat nacional, disposar d'un producte de qualitat, altament competitiu o diferenciat i d'un bon servei unit al producte en si mateix, solen ser factors esmentats de forma recurrent per les empreses en aquest sentit. De totes maneres, en vista dels casos revisats, també convé destacar la importància d'altres aspectes, potser menys tangibles però igual o fins i tot més determinants, com ara la capacitat d'innovació, d'adaptació i d'aprenentatge, un ample coneixement dels mercats exteriors, una mentalitat més oberta a l'exterior juntament amb una clara vocació i orientació directiva. Per tant, les característiques del capital humà i, en general, la contribució dels anomenats recursos intangibles, com ara la reputació i el reconeixement, sembla que cada vegada

reben una major atenció com a factors potencials clau d'èxit en el procés d'internacionalització empresarial.

- 11. Les barreres a l'actuació internacional:** en aquest sentit també es pot apreciar un cert consens en els casos analitzats, ja que s'apunta cap a determinats aspectes de caràcter governamental, institucional i legal (per exemple, les homologacions i el complicat accés a les licitacions internacionals) com les principals barreres que es troben per desenvolupar l'activitat internacional en determinats països. També, en alguns dels casos investigats s'ha indicat, encara com un obstacle rellevant, un aspecte de caràcter intangible i sobre el qual els organismes i les institucions de suport han d'actuar, com és la qualitat i notorietat de la imatge-país. Hem de recordar, tanmateix, que tots els casos analitzats en aquest capítol fan referència a empreses catalanes internacionalitzades de manera reconegudament reeixida, per la qual cosa les barreres identificades per aquestes podrien diferir significativament de les considerades per altres empreses de menor rellevància a l'exterior o per altres, purament domèstiques, que encara no han afrontat el repte estratègic que suposa la internacionalització.

- 12. Les recomanacions per actuar en l'àmbit internacional:** en línia amb els recursos i les capacitats esmentades anteriorment com a factors clau potencials d'èxit, les principals recomanacions que fan les diferents empreses internacionalment reeixides per a aquelles altres empreses interessades a iniciar o ampliar l'activitat internacional en condicions òptimes, apel·len tant a factors de naturalesa més aviat tangible, com també intangible. Entre els primers, cal destacar la importància de tenir cura d'aspectes com ara la consolidació prèvia en el mercat nacional, l'anàlisi rigorosa del producte o servei, com també del potencial dels mercats exteriors rellevants per a l'empresa i dels competidors locals i estrangers que ha d'afrontar en aquests mercats. Pel que fa als segons, els elements intangibles i, per tant, de gestió més complicada, les recomanacions atribuïbles al mateix exercici de la funció directiva (tenir o mantenir la «il·lusió» i la vocació internacional, una mentalitat oberta a l'exterior, disposar d'un capital relacional adequat; és a dir, establir contactes amb les persones clau i millor relacionades en d'altres mercats) i a la qualitat del recurs o capital humà de la companyia són clarament predominants.

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exters

6. Conclusions finals



6. Conclusions finals

En aquest treball hem entès la internacionalització empresarial com aquell procés de decisions estratègiques que denoten una involucració i un compromís de recursos creixent, per part d'una determinada companyia, en tota una àmplia varietat d'operacions de caràcter internacional que li permet l'establiment de vincles cada vegada més estables amb una sèrie de mercats exteriors.

En funció de tot el que s'ha revisat en aquest estudi, hem identificat una sèrie de factors potencials claus d'èxit en la formulació de l'estratègia d'internacionalització empresarial. L'adequada selecció estratègica del producte o objecte d'internacionalització, i apostar per una major estandardització o adaptació d'aquest a les necessitats més o menys específiques dels diferents mercats exteriors; la selecció dels mercats exteriors en els quals competir i la manera d'entrada i posterior penetració en els mateixos constitueixen un trinomi de decisions estratègiques de caràcter crucial per assegurar un major potencial d'èxit de qualsevol empresa al llarg del seu procés d'internacionalització.

Un aspecte que tradicionalment s'ha observat en els processos d'internacionalització ha estat el desplaçament d'una companyia cap a nivells gradualment més elevats i consolidats en aquest procés. S'ha passat des d'una mera empresa ex-

portadora fins a qualsevol tipus de multinacional. Aquest desplaçament ha vingut generalment determinat per l'obtenció d'un major grau d'experiència internacional per part de l'empresa, gràcies a un procés paral·lel d'aprenentatge de tall incremental, lent i acumulatiu en el temps experimentat durant aquesta evolució internacional. Malgrat això, s'ha de dir que, avui dia, la irrupció de les noves tecnologies està permetent accelerar una mica més aquest procés de desenvolupament internacional, facilitant a més l'aparició de noves empreses internacionals, o nascudes globals, la capacitat d'internacionalització de les quals més primerenca i ràpida en el temps difereix significativament del patró d'internacionalització més tradicional, eminentment evolutiu i gradualista. Per tant, l'acumulació de coneixements i experiència internacional per part de la direcció de l'empresa, ja sigui de forma incremental o més accelerada, segueix sent un *input* absolutament clau per a la gestió adequada d'aquest procés de desenvolupament en el mercat exterior.

Per comprendre aquest procés d'implicació amb els mercats exteriors en tota la seva magnitud, resulta molt important analitzar la mateixa configuració interna de l'organització internacional, així com els mètodes i pràctiques de gestió (localització, grau de centralització, coordinació i control) de

les operacions i activitats internacionals i les capacitats comunicatives i negociadores dels directius de l'empresa. Tots aquests factors poden incidir en una implantació més reeixida de l'estratègia internacional formulada prèviament.

En termes generals, existeixen dues grans variants pel que fa als possibles enfocaments estratègics internacionals d'una empresa: 1. el seguiment d'una estratègia global versus 2. el seguiment d'una de caràcter multidomèstic. En la realitat pràctica, les empreses solen apostar per implantar una combinació híbrida de tots dos enfocaments estratègics i, de fet, sovint tendeixen a centralitzar diverses activitats més susceptibles de globalitzar-se (com ara la producció, la R+D o l'aprovisionament), mentre que solen descentralitzar altres amb connotacions locals més intenses (com ara el preu, la distribució, la promoció de vendes o el servei postvenda).

Quant a la centralització o la descentralització decisonal en les empreses internacionals, convé assenyalar que una centralització excessiva de la presa de decisions per part de la central o matriu tendeix a ignorar els coneixements o l'experiència que, sobre els seus propis països o mercats locals, solen acumular aquestes últimes. Una descentralització extrema en mans de les filials, per contra, pot infravalorar les habilitats pròpies de la matriu, a més de dificultar la integració de les activitats en els diferents països o regions. Per aquest motiu s'atribueix tanta importància a adequar els mecanismes de coordinació, formals o informals, i de control dels resultats de l'estratègia empresarial internacional.

Atenent a la diversitat de mercats geogràfics coberts i a la de línies de productes, s'han identificat fins a quatre tipologies estructurals bàsiques

per a les empreses internacionals: l'organització funcional, la divisional per productes o bé per àrees geogràfiques i la matricial, totes amb les seves característiques més distintives o diferenciadores. Aquestes estructures no són perfectament substitutives, sinó que, a mesura que una organització s'implica en una activitat internacional creixent, la seva estructura organitzativa també ha d'evolucionar paral·lelament, i ha d'incrementar la seva complexitat per poder donar una resposta millor als canvis presents i reptes futurs de l'estratègia internacional de l'empresa.

Cal dir, també, que una gestió més adequada de les problemàtiques culturals pròpies de la internacionalització dels negocis en l'àmbit empresarial passa, fonamentalment, per l'assumpció i el desenvolupament d'unes actituds i capacitats de comunicació i negociació intercultural més elevades i sofisticades per part, sobretot, dels alts directius d'una companyia erigits com a màxims responsables de gestionar les seves activitats a escala internacional.

Es pot destacar que, en el present estudi, les estratègies, les formes organitzatives i els potencials factors claus d'èxit associats amb la formulació i implantació del procés d'internacionalització empresarial inicialment revisats i comentats de manera més conceptual s'han verificat empíricament, tant en termes quantitius com posteriorment qualitatius, en l'àmbit més específic de l'empresa catalana.

Així, de la investigació quantitativa efectuada es desprèn que els trets més característics de les empreses reconegudes per la seva activitat internacional són: la vocació exportadora, la coherència en les polítiques exportadores i l'interès per conso-

lidar la permanència en mercats internacionals. La seva activitat internacional es va iniciar en països europeus propers i, amb l'adquisició d'experiència, s'expandeixen fora d'aquesta àrea. Utilitzen exportació directa al client, la qual cosa els duu a una dispersió menor en les seves activitats d'exportació i busquen ampliar la seva cartera de clients. Pel que fa a l'estructura, disposen d'una divisió internacional. Aquesta divisió permet una millor organització de totes les activitats relacionades amb els mercats exteriors i coordina més aspectes que els coberts per una divisió d'exportació.

També ens sembla important destacar la seva preocupació pels temes d'innovació (estableixen acords per desenvolupar productes i inverteixen més en temes de R+D). Això podria entendre's com un senyal de l'interès que tenen per créixer i disposar de productes o serveis únics que els permetin ser competitius internacionalment.

A més, convé remarcar l'ocupació que realitzen de les relacions personals, Internet i les promocions, amb el resultat de les quals es mostren molt exigents.

Per precisar una mica més el perfil de l'empresa catalana que ha estat reconeguda per la seva activitat internacional, podem dir que:

1. Té, de mitjana, 100 treballadors, dels quals 15 estan a l'estranger.
2. Va exportar a 20 països el 2005 i espera arribar a 27 el 2008. Duu una mitjana de 10 anys exportant.
3. Busca el seu creixement i benefici en els mercats exteriors.

4. Inicia la seva activitat internacional en mercats geogràficament propers i, a mesura que adquireix experiència, s'expandeix a altres regions més llunyanes.
5. Basa les seves relacions en la confiança mútua amb els seus clients.
6. Investiga per descobrir noves idees de producte i per disminuir els seus costos.
7. Es considera una empresa competitiva, motiu pel qual és molt exigent amb els resultats obtinguts, amb els quals no es mostra gaire satisfeta.

Com es va indicar en el capítol 4, el següent pas hagués estat determinar si aquestes característiques que presenten les empreses catalanes oficialment reconegudes o premiades per la seva excel·lència en l'acompliment de l'activitat internacional poden extrapolar-se a altres col·lectius empresarials europeus situats en països o regions amb un perfil socioeconòmic similar a Catalunya. Malauradament, no ha estat possible integrar en aquest estudi aquesta comparació internacional, ja que la recol·lecció i anàlisi de les dades de les empreses d'altres regions europees similars a Catalunya es troba encara en procés d'elaboració.

Per la seva banda, de l'anàlisi més qualitativa d'una sèrie d'empreses públicament reconegudes per l'èxit en el desenvolupament i la gestió de les seves activitats en els mercats estrangers, es deriven alguns aspectes que han anat apareixent reiteradament en els diversos casos empresarials analitzats i que, a continuació, passem a comentar breument:

6. Conclusions finals

1. La motivació: sintetitzant en dues paraules clau les diferents raons o motivacions indicades per procedir al desenvolupament del procés d'internacionalització, la qüestió de la supervivència i el creixement ens semblen les més determinants.
2. L'estructura organitzativa: generalment les organitzacions tendeixen a modificar la seva estructura organitzativa interna i a establir una àrea o departament que s'encarregui de les operacions internacionals.
3. El personal: es requereix personal amb un bon coneixement d'idiomes, amb formació superior, però també un perfil de persona diplomàtica, amb capacitat de relació i amb disponibilitat per moure's constantment.
4. L'estratègia competitiva: si bé no es pot generalitzar al voltant de l'estratègia de posicionament competitiu que més pot incrementar les probabilitats d'èxit en el desenvolupament de les activitats exteriors, les evidències analitzades ens permeten identificar un denominador més o menys comú, que es presenta de manera reiterada en les diferents empreses investigades i que implica oferir una certa capacitat de resposta i flexibilitat a les necessitats d'adaptació a l'entorn local.
5. La selecció de mercats: de forma genèrica convé considerar la capacitat del mercat de destinació així com les distàncies tant física com cultural amb el mercat domèstic (fonamentalment en un primer estadi de l'activitat internacional).
6. La selecció productes: s'apunta cap a un producte competitiu en el mercat domèstic sobre el qual s'haurien de realitzar les adaptacions pertinents per satisfer les necessitats dels nous clients.
7. La forma d'entrada: les evidències analitzades ens permeten detectar una alternativa força utilitzada per entrar als mercats, com ara els agents col·laboradors. Després d'aquesta primera entrada, les empreses poden arribar a establir les seves filials en els mercats internacionals.
8. L'impacte de les TIC: s'apunta cap a un paper fonamental de les noves tecnologies de la informació i la comunicació en l'activitat internacional de l'organització.
9. La valoració del paper dels organismes públics: s'atorga una valoració positiva a aquests organismes com molt bones fonts d'informació i suport per a tasques comercials.
10. Els recursos i les capacitats clau per tenir èxit: les empreses han presentat diferents recursos que cal considerar factors clau per tenir èxit. El capital humà i, en general, els recursos intangibles, com ara la reputació, cada vegada reben més reconeixement i consideració com a factors d'èxit en el procés d'internacionalització.
11. Les barreres a l'actuació internacional: s'apunta cap a aspectes governamentals i homologacions com a barreres a l'actuació internacional. També s'ha esmentat un aspecte intangible, com ara la imatge.
12. Les principals recomanacions per actuar en l'àmbit internacional són: que l'empresa esti-

gui consolidada en el mercat nacional, que conegui profundament el mercat de destinació, la competència, que tingui mentalitat oberta, que disposi de capital relacional (entès com contactes amb les persones relacionades en aquests mercats) i que tingui un capital humà de qualitat, amb les característiques esmentades anteriorment.

Com a resum final del contingut d'aquesta obra, no voldríem acabar sense destacar l'enorme rellevància que té, en la nostra opinió, no considerar la internacionalització empresarial com un procés de caràcter general i unitari per a qualsevol tipus d'organització i sector d'activitat. Preferim adoptar, en canvi, un enfocament contingent, és a dir, adaptat a cada circumstància o situació empresarial en particular, en la mesura que, en vista sobretot del que

s'ha confirmat en els diferents casos analitzats, no pot considerar-se l'existència d'un únic motiu per internacionalitzar-se, ni d'una única estratègia o forma general de seleccionar el producte-mercado forma d'entrada a l'exterior més adequada, ni tan sols d'una sola forma òptima d'organitzar-se estructuralment per desenvolupar aquesta activitat internacional. De fet, un dels missatges principals que s'ha pretès transmetre al llarg del present estudi és que la combinació país d'origen-sector d'activitat de l'empresa, juntament amb la seva dotació de recursos i capacitats internes i la seva pròpia dinàmica o evolució temporal, influeixen enormement sobre el conjunt de decisions que cal adoptar quan una determinada companyia decideix iniciar i desenvolupar la seva aventura internacional, és a dir, actuar i desplegar-se en mercats geogràfics generalment diferents al seu entorn local.

Estratègies i factors clau d'èxit de les empreses catalanes en els mercats exters

7. Referències bibliogràfiques



7. Referències bibliogràfiques

ANDERSEN, O. (1997): «Internationalization and Market Entry Mode. A Review of Theories and Conceptual Frameworks». *Management International Review*, 37 (2): 27-42.

BALABANIS, G., THEODOSIOU, M. i KATSIKEA, E.S. (2004): «Guest Editorial. Export Marketing: Developments and Research Agenda». *International Marketing Review*, 21 (4/5): 353-377.

BARTLETT, C.A. i GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. Madrid: McGraw-Hill.

CANALS, J. (1992): «La internacionalització». *Quaderns de Competitivitat* (núm. 11), Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Generalitat de Catalunya.

CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.

CANALS, J. (2001): «La estrategia de la empresa en la era de Internet». *Información Comercial Española. Revista de Economía*, núm. 793: 57-75.

CANALS, J. (2004): «La internacionalización de la empresa española». *Papeles de Economía Española*, núm. 100: 249-263.

CZINKOTA, M.R. i RONKAINEN, I.A. (2001). *International Marketing*. Hinsdale, Il.: Dryden Press.

DENZIN, N.K. i Y.S. LINCOLN (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

EISENHARDT, K.M. (1989). «Building Theories From Case Study Research». *Academy of Management Review*, 14(4). 532-550.

GENESCÀ, E. (coord.) et al. (2000): *Direcció estratègica i política d'empresa a l'entorn global*. Col·lecció Manuals 45. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.

GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Ed. Civitas.

JOHANSON, J. i VAHLNE, J.E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». *Journal of International Business Studies*, 8 (1). 23-32.

JOHANSON, J. i VAHLNE, J.E. 1990): «The Mechanism of Internationalization». *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.

MADSEN, T.K. i SERVAIS, P. (1997): «The Internationalisation of Born Globals: An Evolutionary Process?». *International Business Review*, 6 (6): 561-583.

NIETO, A. i LLAMAZARES, O. (1997): *Marketing internacional*. Madrid: Pirámide.

OSLAND, G.E., TAYLOR, C.R. i ZOU, S. (2001): «Selecting International Modes of Entry and Expansion». *Marketing Intelligence and Planning*, 19 (3): 153-161.

PLA, J. i BARBER, F. (2004): *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

PORTER, M.E. (1988): «La competencia en las industrias globales: un marco conceptual». *Información Comercial Española*, juny: 71-100.

PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.

RIALP, A. (1998). «El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva». *IV Taller de Metodología ACEDE* (La Rioja).

RIALP, A. (1999): «Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura». *Información Comercial Española*, núm. 781: 117-128.

RIALP, A. i RIALP, J. (2001): «Conceptual Frameworks on SME's Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research». A: Axinn, C.N. y Matthyssens, P. (eds.): *Reassessing the Internationalization of the Firm. Advances in International Marketing*, vol. 11, Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.: 49-78.

RIALP, A. i RIALP, J. (2005a): «Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español». A: *Claves de la Economía Mundial*, 2005. Madrid: ICEI-ICEX.

RIALP, A. i RIALP, J. (2005b): «El fenómeno de las empresas rápidamente internacionalizadas. Una revisión comentada de la literatura a nivel internacional y nacional». A: Durán Herrera, J.J. (ed.): *La multinacionalización de la empresa española. Estrategias y ventajas competitivas*. Madrid: Minerva Ediciones: 47-82.

RIALP, A. i RIALP, J. (eds.) (2007): *International Marketing Research: Opportunities and Challenges in the XXIst Century*. Advances in International Marketing, 17. Amsterdam: JAI/Elsevier.

RIALP, A., AXINN, C.N. i THACH, S.V. 003): «Exploring Channel Internalization Among Spanish Exporters». *International Marketing Review*, 19 (2). 133-155.

RIALP, A., RIALP, J. i KNIGHT, G.A. (2005): «The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?». *International Business Review*, 14(2): 147-166.

RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. i VAILLANT, Y. (2005): «The Born-global Phenomenon: A Comparative Case Study Research». *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2):133-171.

ROOT, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. N.Y.: Lexington Books.

WELCH, L.S. i LOUSTARINEN, R. (1988): «Internationalization: Evolution of a Concept». *Journal of General Management*, 14 (2): 36-64.

YIN, R.K. (1989). *Case study research. Design and Methods*. Sage Publications. Newbury Park.



El creixent procés de globalització de l'economia mundial, l'acceleració dels canvis tecnològics i l'augment de la competitivitat empresarial dóna lloc a l'aparició contínua de nous models de negoci i noves estratègies d'internacionalització, i consegüentment a noves teories en l'àmbit de l'economia d'empresa i els negocis internacionals.

Aquest quadern ofereix una visió actualitzada del marc teòric de formulació i implementació d'estratègies d'internacionalització, acompanyada de l'anàlisi del procés d'expansió exterior de diverses empreses catalanes, les estratègies, les formes organitzatives i els factors claus de l'èxit per a cadascun dels models de negoci objecte d'estudi.

Més informació:



www.anella.cat



OBSERVATORI
DE MERCATS
EXTERIORS