

breviaris OME 8

Accelerar la internacionalització: les *born global*

Aquest document destaca algunes de les idees principals del quadern de l'Observatori de Mercats Exteriors «Noves vies d'internacionalització a Catalunya», realitzat per ESADE

Accelerar la internacionalització: les *born global*

Sumari

1. L'essència de la internacionalització
2. Noves trajectòries d'internacionalització
3. Diferències entre empreses *born global* i *re-born global*
4. Empreses que han seguit diferents camins cap a la internacionalització

1. L'essència de la internacionalització

Els estadis fonamentals d'una internacionalització són l'anàlisi, la presa de decisions i la implementació. El centre d'aquest procés són els empresaris i directius, que busquen coherència i continuïtat en aquests elements. Es tracta de persones que acostumen a tenir una mentalitat oberta i que tenen present el mercat internacional quan identifiquen oportunitats o plantegen activitats i fonts de recursos per a la seva empresa. La seva experiència prèvia i els estudis que hagin pogut cursar a l'estranger poden influir en el procés d'internacionalització que seguirà la companyia.



En l'anàlisi que es fa abans de llançar-se al mercat internacional s'avaluen els factors de l'entorn, les tendències del sector i les característiques de l'empresa, que ajudaran a conèixer el seu avantatge

competitiu. En la presa de decisions, el directiu haurà de respondre diverses preguntes clau: (1) **si** primer s'ha d'internacionalitzar o bé ha de continuar com a actor local o nacional i, en relació amb això, **per què** s'ha d'internacionalitzar (quin és l'objectiu per introduir-se en els mercats estrangers); (2) **quan** internacionalitzar-se (en el moment de la fundació o després de consolidar-se en el mercat local, o en un punt d'inflexió en la història de l'empresa); (3) **quina** part de les activitats de l'empresa s'ha d'internacionalitzar (recerca i desenvolupament, producció, vendes, serveis); (4) **on** ho ha de fer, és a dir, en quins mercats propers o llunyans, des del punt de vista geogràfic, cultural i psicològic (establir un punt de partida i una seqüència de països), i (4) **com** dur a terme la internacionalització (ràpidament o lentament, de manera seqüencial o no seqüencial, directament o mitjançant intermediaris).

A partir de les respostes que es donin a aquestes preguntes es poden dibuixar almenys tres vies essencials d'internacionalització: la que segueixen les empreses que s'internacionalitzen gradualment; la de les empreses nascudes amb vocació global (*born global*), i la via seguida per les empreses que es redefeixen com a globals (*re-born global*).

2. Noves trajectòries d'internacionalització

Una empresa pot optar per diverses vies a l'hora d'internacionalitzar-se: fer-ho gradualment i a la manera tradicional, néixer ja com a empreses globals (*born global*) o redefinir l'empresa que ja tenien i fer-la global (*re-born global*).

Les empreses que surten a l'estranger de manera gradual es comencen a internacionalitzar després d'haver-se consolidat en el mercat nacional. Els primers mercats estrangers on es dirigeixen són aquells més propers des del punt de vista geogràfic, cultural i psicològic, i després van seguint etapes d'inversió en funció de la consecució d'objectius i la consolidació dels seus passos.

A més de les vies seqüencials i tradicionals d'internacionalització, les empreses han explorat nous camins per sortir a l'exterior. Són empreses que fan una expansió primerenca i més ràpida, i una introducció en els mercats estrangers no necessà-

riament seqüencial: són les *born global* i les *re-born global*.

3. Diferències entre empreses *born global* i *re-born global*

En estadis més avançats de l'elecció dels mercats on expandir-se, tant les empreses nascudes amb vocació global com les que es redefeixen com a globals fan seguiment dels clients i comprenen la importància de formar i mantenir relacions de col·laboració amb proveïdors i altres *partners*.

Diferències entre empreses <i>born global</i> i <i>re-born global</i>		
Aspecte	Empresa nascuda amb vocació global	Empresa que es redefeix com a global
Antecedents de l'emprenedor/empresari	Persona amb formació a l'estranger i/o experiència laboral internacional.	Persona amb coneixements en internacionalització, basats en la seva experiència laboral prèvia.
Motivació per la internacionalització	Normalment proactiva per part de l'emprenedor/empresari.	Es reinicia de forma reactiva com a conseqüència d'algun incident extern a l'empresa: canvi de directiva, adquisició per una altra companyia, absorció, etc.
Objectius	Explotar un avantatge competitiu, que es pot basar en el coneixement, la tecnologia punta o bé en actius intangibles, entre altres coses, i adreçada a nínxols de mercats específics. Ús intensiu de xarxes formals i informals de l'empresari/emprenedor.	Explotar nous recursos que provinquin del canvi estratègic dintre de l'empresa. Ús de les xarxes formals o informals de la nova direcció de l'empresa.
Característiques de l'expansió	Normalment s'inicia en mercats culturalment i geogràficament distants, o de forma simultània amb el desenvolupament del mercat nacional.	La firma parteix del mercat nacional i posteriorment inicia el procés d'internacionalització cap a mercats d'interès per a l'empresa.
Diversificació de mercats i velocitat d'expansió internacional	La majoria de vegades, aquestes empreses neixen venent en els mercats internacionals, que desenvolupen en els primers tres anys de vida. Així mateix, acostumen a entrar de forma simultània en més d'un mercat.	Després del canvi estratègic, el procés d'internacionalització acostuma a ser més ràpid i extens.
Velocitat i varietat de mercats		
Tipus d'entrada	Normalment, solen utilitzar l'exportació directa o bé establir aliances estratègiques amb proveïdors o distribuïdors a l'estranger.	Utilitzen aliances i també formes més tradicionals com ara l'exportació a través d'intermediaris, com a agents o distribuïdors nacionals.
Finançament	Autofinançament amb recursos de l'emprenedor i/o de l'empresa. Així mateix, poden recórrer a inversors privats o a capital de risc.	Els fons solen provenir de la nova directiva que assumeix el control de l'empresa, o bé dels recursos de l'empresa que l'ha adquirit.

4. Empreses que han seguit diferents camins cap a la internacionalització

4.1. Empresa *born global*

Agua Nafree és una empresa que comercialitza aigua tractada per a l'elaboració de la fórmula per a lactants. La localització de la producció i el finançament van ser els dos primers grans reptes que van afrontar els seus creadors, Miquel Huguet i Pedro Vilar, per començar a buscar l'èxit d'aquesta empresa nascuda amb vocació global.

El sector en el qual operaven, l'alimentari per a nadons, va experimentar un dels creixements més grans durant l'any 2005 segons l'informe «Baby Food in Spain» (2006), i va arribar a un 5% tant en volum com en xifra de vendes respecte a l'any anterior. Aquest avantatge extern anava acompanyat de la voluntat, ja des del començament, de ser una empresa internacional. Per aconseguir-ho van obtenir consell i informació de l'ICEX, en relació amb potencials distribuïdors del producte, i del COPCA, sobre el desenvolupament de l'estratègia d'internacionalització. Actualment, Nafree té una quota aproximada d'exportació del 10% i està en fase de desenvolupament de nous contactes en els mercats europeu i llatinoamericà.

Els principals factors d'èxit d'aquesta empresa han estat: l'experiència internacional d'un dels seus fundadors i el coneixement del sector de l'altre; l'ofertament d'un producte diferenciat en un nínxol de mercat molt particular; haver desenvolupat i patentat una tecnologia diferent per a la fabricació de l'aigua Nafree i tenir una presència destacada en els centres més importants de venda de productes al detall.

D'aquest cas es poden treure elements d'aprenentatge: en primer lloc, els emprenedors amb experiència internacional han de treure profit d'aquest fet quan inicien una nova empresa. En segon lloc, la creació d'un avantatge competitiu és un ingredient fonamental per competir en els mercats internacionals. Finalment, la utilització de la informació, l'assessorament i el finançament rebuts de les institucions públiques poden ajudar significativament a fer arrencar l'empresa, com també a desenvolupar-ne la xarxa de distribuïdors internacionals i augmentar-ne la presència.

4.2. Empresa *re-born global*

Custo Barcelona. El primer pas per donar vida a Custo Barcelona va ser la creació de Custo Line, una empresa que dissenyava samarretes estampades inspirades en l'estil de vida californià. Custo Barcelona va néixer l'any 1996 ja amb la idea de conquerir el mercat nord-americà i l'èxit va ser rotund. Actualment, deu anys després de la refundació, els seus productes es troben a més de 3.000 punts de venda, repartits per 50 països que inclouen llocs tan diferents com ara el Japó, Colòmbia, els Estats Units o Grècia. A més, Custo Barcelona té unes 30 botigues pròpies entre Europa, Àsia i Amèrica.

El sector en què treballa, del tèxtil i la confecció, és una indústria potent que el 2005 comptava amb unes 4.900 empreses i prop de 133.000 persones empleades. Es calcula que aquell any la facturació va ser de 7.546 milions d'euros. A la dècada dels noranta, el subsector de la confecció va patir una forta crisi i, per tal de superar-la, les empreses espanyoles van haver d'incrementar la competitivitat i apostar per la qualitat, la innovació i la creativitat. L'aposta de Custo va ser exitosa: internacionalitzar la marca i fer-la única.

Per aconseguir-ho, els germans Custo Dalmau van decidir començar entrant al mercat dels Estats Units, i ho van fer amb una mostra de disset samarretes de disseny exclusiu, dirigides a un client minoritari i amb alt poder adquisitiu. Actualment, almenys el 90% de les vendes de Custo Barcelona s'efectuen fora d'Espanya i el 100% de les seves peces es fabriquen en països com la Xina o Tailàndia (per oposició a Custo Line, que fabricava i comercialitzava el seu producte dins el mercat espanyol).

Es podria considerar que hi ha tres factors clau de l'èxit d'aquesta marca: la perseverança, l'aprenentatge i la innovació. Innovació perquè el que diverteix els creadors de Custo Barcelona és provocar, trencar motllos i crear peces úniques, diferents del que hi ha al mercat. També en la internacionalització hi ha innovació, ja que van començar als Estats Units, un mercat amb una gran extensió i una forta projecció cap a l'exterior, que els va permetre consolidar-se a escala internacional. Els principals reptes que afronta actualment són l'expansió cap a l'Àsia i fer front a les imitacions, que es fabriquen principalment a la Xina.