

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

**Silviya Svejenova**  
**José Luis Marín**  
**Montse Ollé**  
**Marcel Planellas**

ESADE Business School  
Universitat Ramon Llull (URL)

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

**Silviya Svejenova**  
**José Luis Marín**  
**Montse Ollé**  
**Marcel Planellas**

ESADE Business School  
Universitat Ramon Llull (URL)



**Realització:**

Silviya Svejenova. Departament de Política d'Empresa. ESADE.  
José Luis Marín. Departament de Política d'Empresa. ESADE.  
Montse Ollé. Departament de Política d'Empresa. ESADE.  
Marcel Planellas. Departament de Política d'Empresa. ESADE.

**Coordinació:**

Observatori de Mercats Exteriors  
COPCA

**Edició:**

Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA  
Generalitat de Catalunya

**Col·lecció:**

Quaderns OME.

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

**Primera edició:** Barcelona, gener 2007

**Tiratge:** 250 exemplars

**Disseny gràfic:** Toni Zamora

**Impressió:**

**Dipòsit legal:**

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 per a que 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), tenint 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 PIMES, 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, de noves realitats.

A nivell empresarial som del parer que la gestió d'un negoci requereix de l'anticipació i la planificació del seu futur, per a les quals és imprescindible una bona gestió del coneixement. Convençuts de la importància d'aquest actiu, l'Observatori de Mercats Exteriors empen aquesta col·lecció de quaderns per tal de posar a l'abast de l'empresa coneixement rellevant que millori la presa de decisions en el seu procés d'internacionalització.

En aquest sentit, una de les línies de recerca ha estat la d'estudiar diferents models de negoci que han seguit noves trajectòries d'internacionalització, i que en certa mesura ens permet defugir del plantejament clàssic gradual de les teories d'internacionalització. Des dels que han

nascut amb una concepció global, fins als que han reorientat la seva activitat internacionalment després de consolidar-se en els seus mercats locals, i estant operant globalment.

L'anàlisi de diferents casos d'èxit de naturalesa diversa ens serveix també per fugir de la tradicional identificació de la internacionalització amb l'exportació, ja que trobem casos de localització dels diferents processos de l'empresa amb noves formes d'operar en els mercats internacionals. En molts casos es pot parlar de multinacionalitat de l'empresa en diferents aspectes, tant els relatius als clients com els relatius als factors productius o a socis estratègics en l'aprovisionament o la distribució.

Així, el concepte de multinacionalitat esdevé cada cop més asimètric, doncs la relació de les empreses amb els països en els que opera pot ser de naturalesa diferent segons les característiques de cada mercat, les oportunitats que l'empresa hi troba i les barreres d'entrada a cadascun d'ells.

Aquest Quadern presenta el cas de sis empreses catalanes que han aconseguit posicionar-se exitosament en els respectius mercats internacionals seguint trajectòries i models totalment diferents, en sectors com el tèxtil, el vitivinícola, la tecnomedicina i l'alimentari. I constatant també a la nostra realitat factors que poden accelerar el procés d'internacionalització de l'empresa.

*Maite Ardèvol*

*Cap de l'Observatori de Mercats Exteriors*



# Noves vies d'internacionalització:

## Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals

### Sumari

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Introducció</b> .....  | 9  |
| <b>2. Marc teòric: els elements essencials del procés d'internacionalització</b> ..... | 13 |
| 2.1. Empresaris/directius .....  | 13 |
| 2.2. Anàlisi .....   | 14 |
| - Factors de l'entorn general .....  | 14 |
| - Tendències del mercat i del sector .....   | 14 |
| - Característiques de l'empresa .....  | 15 |
| 2.3. Presa de decisions .....  | 15 |
| 2.4. Implementació .....   | 16 |
| <b>3. Vies d'internacionalització</b> .....  | 19 |
| 3.1. Empreses que s'internacionalitzen gradualment .....                               | 19 |
| 3.2. Empreses nascudes globals .....   | 22 |
| 3.3. Empreses que es redefeixen globals .....  | 25 |
| 3.4. Diferències en les vies d'internacionalització .....                              | 25 |
| <b>4. Exemples de les noves vies d'internacionalització</b> .....                      | 29 |
| 4.1. Casos d'empreses nascudes globals .....   | 29 |
| - Telemedicine Clinic .....  | 29 |
| - Agua Nafree .....  | 32 |
| - Mas d'en Gil .....   | 35 |
| 4.2. Casos d'empreses que es redefeixen globals .....                                  | 38 |
| - Custo .....  | 38 |
| - Mas Doix .....   | 41 |
| - Grup Mango .....   | 44 |
| <b>5. Reflexions i recomanacions</b> .....   | 49 |
| 5.1. Reflexions per als directius .....  | 49 |
| 5.2. Recomanacions per a l'Administració pública .....                                 | 56 |
| <b>Referències</b> .....   | 59 |
| <b>Apèndixs 1 i 2</b> .....  | 65 |
| <b>Notes</b> .....   | 71 |



# **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

## **1. Introducció**







## 1. Introducció

Els darrers anys, hem assistit al sorgiment d'un nou grup d'empreses que, pràcticament des del moment del seu naixement, es configuren com a empreses internacionals: són les anomenades *born globals* o "nascudes globals".<sup>2</sup>

Tradicionalment els processos d'internacionalització no s'iniciaven fins que l'empresa estava consolidada en el mercat local. Consistien en realitzar activitats com ara vendes esporàdiques o exportacions ocasionals, que inicialment només eren un complement del negoci al mercat interior, fins que el seu creixement portava l'empresa a obrir delegacions o, fins i tot, plantes de producció en altres països. A diferència de les empreses que s'internacionalitzen de manera "tradicional", les empreses "nascudes globals" busquen la internacionalització pràcticament des del moment de la seva constitució. Per a elles, ser una empresa internacional no és un complement a la seva posició de "jugador local", sinó una necessitat del seu model de negoci i del desenvolupament del seu avantatge competitiu.

L'aparició d'aquest tipus de companyies –les nascudes globals–, que busquen assolir ràpidament una posició internacional en un estadi molt primerenc del seu desenvolupament, ha estat impulsada pels canvis que són conseqüència

del procés creixent de globalització de l'economia i dels mercats, que sovint s'han transformat i han assolit una dimensió mundial.

La globalització, no obstant, és una força que afecta no tan sols aquelles empreses que s'incorporen al mercat, sinó també aquelles que ja hi estan presents: en alguns casos les obliga a replantejar-se el seu posicionament internacional i a analitzar com aquest afecta la seva posició competitiva. Per això, també s'ha pogut observar que algunes empreses desenvolupen un "renaixement" en la seva perspectiva global, que els permet generar un nou avantatge competitiu i millorar els resultats: són les anomenades *re-born global* o "que es redefeixen globals".<sup>3</sup>

En aquest informe, a més de sintetitzar els arguments teòrics que la bibliografia recent aporta sobre el fenomen de les "nascudes globals", s'ha volgut analitzar si aquest tipus de procés d'internacionalització també es donava entre les empreses basades a Catalunya. S'han estudiat els casos de sis empreses, tres de les quals entrarien en la categoria de les "nascudes globals": Telemedicine Clinic, Agua Nafree i Mas d'en Gil; mentre que les altres tres companyies "es redefeixen globals": Custo Barcelona, Mas Doix i Grup Mango.

**1. Introducció**

El present informe s'estructura en tres grans apartats. En primer lloc es presenten les contribucions principals de les investigacions en relació amb aquest nou fenomen i s'ofereix un marc conceptual sobre el procés d'internacionalització, en què s'analitzen les trajectòries de les empreses nascudes globals i de les empreses que es redefeixen globals. En segon lloc, es presenten els casos de diverses empreses que tenen la seu a Catalunya i que serveixen per a il·lustrar aquestes noves vies d'internacionalització. En tercer lloc, a partir de la recerca i de l'anàlisi dels casos estudiats, es presenten algunes reflexions i recomanacions que s'espera puguin ser útils per als directius i les administracions públiques, per tal d'ajudar a realitzar un procés de internacionalització empresarial dins el context actual de globalització.

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

### **2. Marc teòric: els elements essencials del procés d'internacionalització**





## 2. Marc teòric: els elements essencials del procés d'internacionalització

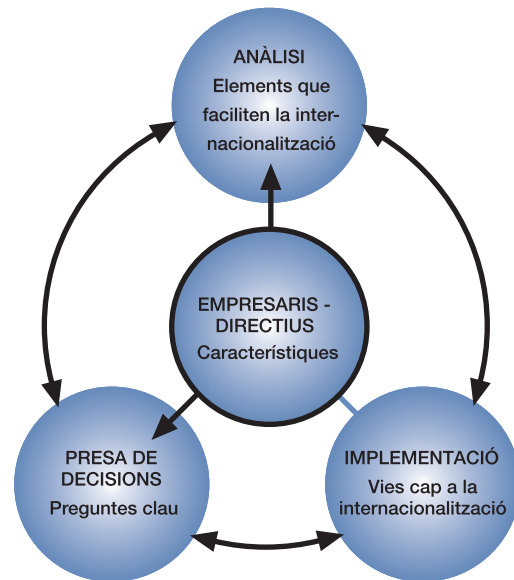
A continuació, presentem un marc teòric sobre la internacionalització de les empreses, que reflecteix els elements fonamentals del procés: anàlisi, presa de decisions i implementació (figura 1). L'anàlisi se centra en els factors que faciliten la internacionalització. La presa de decisions presenta les qüestions més importants vinculades al procés d'internacionalització. Finalment, la implementació està directament relacionada amb la via d'internacionalització que escull una empresa. Al bell mig d'aquest procés hi ha els empresaris o els directius, que són els qui gestionen el procés. Tot seguit, s'analitzen detalladament aquests elements.

### 2.1. Empresaris/directius

Al centre del model hi ha els fundadors/directius. Ells en gestionen els elements clau, com l'anàlisi, la presa de decisions i la implementació. Busquen coherència i continuïtat en aquests elements.

Diverses investigacions assenyalen que l'experiència prèvia i els estudis a l'estranger dels empresaris/directius poden influir en el procés d'internacionalització d'una empresa (Rennie, 1993; McDougall *et al.*, 1994; Coviello i Munro, 1995; Madsen i Servais, 1997; Brush *et al.*, 2002). Aquestes activitats formatives o laborals normalment proporcionen

Fig. 1 Elements essencials del procés d'internacionalització



una visió global i contactes en diversos països als empresaris/directius amb predisposició a la mobilitat.

Aquests empresaris/directius acostumen a tenir una mentalitat oberta, i tenen present el mercat internacional quan identifiquen oportunitats o plantegen activitats i fonts de recursos per a la

seva empresa (Knight i Cavusgil, 1996; Madsen i Servais, 1997). A més de la visió global, l'elecció de nous mercats per introduir-s'hi i la manera de fer-ho estan relacionats amb els contactes formals i informals de l'empresari, i l'accés a xarxes internacionals (Coviello i Munro, 1995).

## 2.2. Anàlisi

Abans d'explorar el disseny del procés d'internacionalització de l'empresa, és important analitzar els factors rellevants que faciliten l'expansió a l'estranger: els factors de l'entorn general, les tendències del sector i les característiques de l'empresa.

### ■ Factors de l'entorn general.

En el llibre *The World is Flat (El món és pla)*, Thomas Friedman (2005) assenyala deu factors per assolir allò que ell defineix com "anivellament del planeta", que han permès a les persones i les companyies de països com l'Índia, la Xina o Rússia prendre part activa del mercat global. L'augment de la velocitat i la reducció dels costos de comunicació, de transport i de producció han accelerat la internacionalització de les empreses.

Per exemple, l'oferta de les línies aèries de baix cost, els avenços en les telecomunicacions i alguns serveis oferts a través d'Internet, han fet que no tan sols les empreses grans, sinó també companyies petites i mitjanes puguin arribar als clients en mercats remots i reaccionar-hi de manera cada vegada més ràpida i menys costosa, a través d'un portal d'Internet.

Un altre factor que facilita la internacionalització és la reducció o la supressió de les fronte-

res i barreres als mercats internacionals. Per exemple, l'ampliació recent de la Unió Europea ha obert la porta a noves oportunitats d'expansió cap als mercats dels nous Estats membres. Així mateix, també ha afavorit una competència internacional més forta en els mercats locals, en afegir més pressió a les empreses perquè cerquin oportunitats per expandir-se a l'estranger.

### ■ Tendències del sector.

Les característiques i l'estructura del sector en el qual competeix l'empresa poden tenir molta influència en la seva internacionalització (Boter i Holmquist, 1996). La dinàmica d'una internacionalització es podria veure afectada per la mida del mercat nacional i per la seva internacionalització creixent (McNaughton, 2003; Johnson, 2004). Els mercats amb una mida insuficient per capitalitzar una tecnologia singular d'una empresa motiven els empresaris a sortir a l'exterior per arribar a la massa de clients necessària per explotar-la. Per exemple, els mercats nacionals petits, com els d'Holanda o Finlàndia, requereixen que les empreses locals busquin creixement fora del país.

Si la competència en el mercat local és cada cop més internacional, és molt probable que els empresaris es plantegin introduir-se en mercats estrangers per compensar la possible pèrdua de quota de mercat (Oviatt i McDougall, 1997). La internacionalització dels principals clients de l'empresa també és un detonant particularment influent, tant en la decisió inicial d'internacionalitzar-se com en l'elecció d'un mercat estranger (Andersson, 2000; Bell, 1995).

■ **Característiques de l'empresa.**

La perspectiva basada en recursos (*Resource Based View*) argumenta que les empreses poden obtenir un avantatge competitiu sostenible per mitjà de la possessió o el desenvolupament de recursos estratègics o competències clau (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1996). Aquests recursos normalment són escassos i, per la competència, difícils de copiar. Es poden mantenir mitjançant contractes o altres mecanismes, i contribueixen activament a la creació de valor per part de l'empresa (Barney, 1991).

Majoritàriament, les empreses tradicionals han basat la seva expansió internacional en recursos tangibles, com plantes, maquinària, recursos financers o humans (Knight i Cavusgil, 2004). En canvi, les noves empreses són tradicionalment pobres en recursos tangibles. En la seva expansió a l'estranger, han apostat per recursos intangibles, com el coneixement, les xarxes de contactes o la tecnologia (Rialp *et al.*, 2005). El coneixement distintiu d'una empresa li facilita l'entrada i les operacions en diversos països (Knight i Cavusgil, 2004).

Les noves empreses es poden internacionalitzar més aviat si els seus productes o serveis tenen un avantatge distintiu, i un atractiu per a clients de diferents països que en facilitin la transferibilitat als mercats estrangers (Knight, 2000). Aquest avantatge es pot basar en la propietat de la tecnologia o en un procés de saber fer (*know-how*), que permeti a una empresa superar el desavantatge de ser nova i competir amb les empreses establertes en diferents mercats estrangers. Aquest avantatge també es pot basar en un nou model de negoci que qüestionï els models existents en el sector (per exemple, el cas dels diaris gratuïts, *Metro*).

**2.3. Presa de decisions**

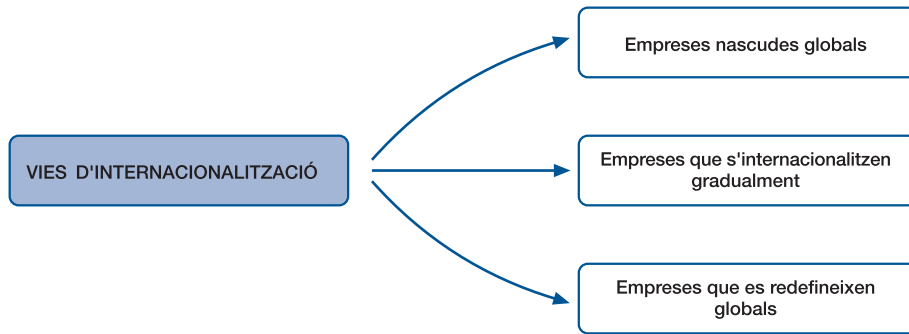
Una vegada analitzades les oportunitats externes i internes, hi ha cinc qüestions essencials que una empresa s'ha de plantejar abans d'emprendre una expansió internacional (*figura 2*): (1) **si** primer s'ha d'internacionalitzar o bé ha de continuar com a actor local o nacional i, en relació amb això, 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'han 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

**Fig. 2** Preguntes clau en la internacionalització





Fig. 3 Vies d'internacionalització



(5) **com** dur a terme la internacionalització (ràpidament o lentament, de manera seqüencial o no seqüencial, directament o mitjançant intermediaris).

#### 2.4. Implementació

A partir de les respostes que es donin a aquestes preguntes es dibuixen almenys tres vies essencials d'internacionalització (figura 3): la via seguida per les *empreses que s'internacionalitzen gradualment*; la via de les *empreses nascudes globals*, i la via seguida per les *empreses que es redefeixen globals*. A l'apartat següent s'analitzen les particularitats d'aquestes tres trajectòries.

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

### **3. Vies d'internacionalització**





### 3. Vies d'internacionalització

#### 3.1. Empreses que s'internacionalitzen gradualment

Algunes empreses es comencen a internacionalitzar després d'haver-se consolidat en el mercat nacional. Comencen per aquells mercats estrangers que els són més propers des del punt de vista geogràfic, cultural i psicològic (Bilkey i Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Aleshores augmenten progressivament les fonts d'inversió i la complexitat de les transaccions (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975).

El procés d'internacionalització d'aquestes empreses s'ha conceptualitzat com una seqüència gradual d'etapes d'inversió en mercats estrangers (d'aquí que s'anomenin "Teories d'etapes"). Un dels primers models d'etapes que descriu aquesta seqüència és el model d'Uppsala o U-Model (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975). Segons aquest model, la internacionalització d'una empresa és un procés evolutiu en el qual les seves activitats internacionals van augmentant, mentre adquireix, integra i utilitza el coneixement dels mercats estrangers i augmenta el seu compromís amb aquells mercats. El model d'Uppsala estableix que la direcció d'una empresa no ha de comprometre excessivament els seus recursos en un mercat estranger fins que no hi hagi

adquirit experiència. Atès que aprendre requereix força temps, la internacionalització evoluciona per etapes i de manera relativament lenta (Knight i Cavusgil, 1996).

L'U-Model destaca quatre etapes en l'increment gradual de la intervenció de les empreses en els mercats estrangers quan aquestes s'internacionalitzen: *primera etapa*, període d'exportació irregular; *segona etapa*, exportació mitjançant representants independents; *tercera etapa*, establiment d'una filial per vendre a l'estranger, i quarta etapa, producció o fabricació a l'estranger. Segons aquest model, les empreses s'introdueixen en els nous mercats utilitzant criteris com ara la proximitat i la similitud geogràfica i cultural.

També s'han desenvolupat altres models basats en l'U-Model, com el model de la internacionalització vinculada a la innovació o I-Model (Bilkey i Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Per exemple, en la conceptualització original del model (Bilkey i Tesar, 1977), es considera que la internacionalització evoluciona en una sèrie d'etapes d'aprenentatge. L'I-Model postula que la internacionalització es produeix després d'un seguit d'innovacions directives. La [figura 4](#) proporciona una visió general del model de les quatre etapes.

Fig 4. Comparació del model de les quatre etapes

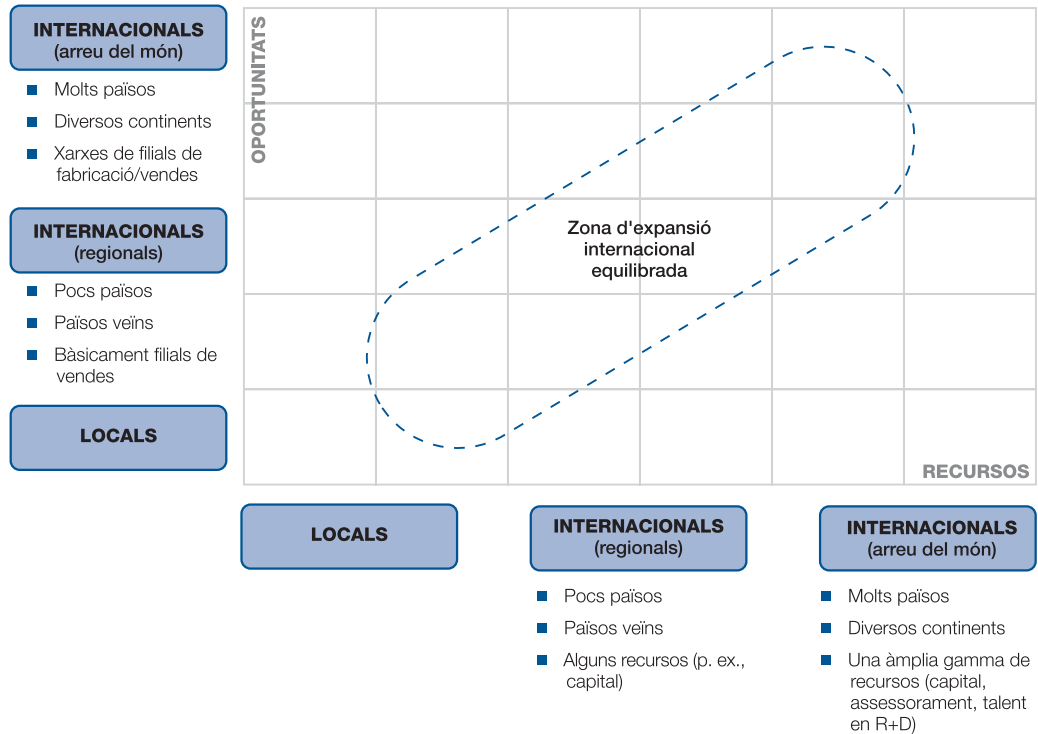
| JOHANSON I WIEDERSHEIM-PAUL  | BILKEY I TESAR  | CAVUSGIL  | CZINKOTA   |
|--|---|---|--|
| <b>Etapa 1</b><br>Activitats d'exportació no regulars              | <b>Etapa 1</b><br>La direcció no està interessada a exportar                      | <b>Etapa 1</b><br>Només màrqueting interior                                 | <b>Etapa 1</b><br>Empresa gens interessada         |
| <b>Etapa 2</b><br>Exportació per mitjà d'agents a l'estranger      | <b>Etapa 2</b><br>La direcció està disposada a satisfer comandes no demanades     | <b>Etapa 2</b><br>Fase prèvia a l'exportació                                | <b>Etapa 2</b><br>Empresa parcialment interessada  |
| <b>Etapa 3</b><br>Establiment d'una filial de vendes a l'estranger | <b>Etapa 3</b><br>La direcció analitza la viabilitat de l'exportació activa       | <b>Etapa 3</b><br>Implicació experimental en països propers psicològicament | <b>Etapa 3</b><br>Empresa en fase d'anàlisi        |
| <b>Etapa 4</b><br>Fabricació de la producció a l'estranger         | <b>Etapa 4</b><br>Exportació experimental a països propers psicològicament        | <b>Etapa 4</b><br>Implicació activa   | <b>Etapa 4</b><br>Exportadora experimental         |
|  | <b>Etapa 5</b><br>L'empresa és una exportadora experimentada                      |   | <b>Etapa 5</b><br>Petita exportadora experimentada |
|  | <b>Etapa 6</b><br>Les empreses miren d'exportar a països distants psicològicament | <b>Etapa 5</b><br>Implicació compromesa                                     | <b>Etapa 6</b><br>Gran exportadora experimentada   |

Font: Adaptat de Bell, 1995, pàg. 61.

Tal com s'observa a la figura 5, una altra perspectiva del procés d'internacionalització examina l'evolució d'una empresa a partir de dues dimensions diferents: oportunitats i recursos (Kuem-

merle, 2005). Segons aquest autor, les oportunitats es presenten de maneres diferents: demanda d'un nou producte o servei, o d'un producte o servei existent a un preu més baix. També és una

Fig. 5 La matriu de l'expansió internacional



Font: Kuemmerle, 2005, pàg. 45

oportunitat vendre productes o serveis existents en nous mercats geogràfics o mitjançant un nou model de negoci.

D'altra banda, els recursos inclouen tot allò que els empresaris haurien de tenir en compte per aprofitar l'oportunitat. Els recursos inclouen els financers, el capital humà, els coneixements protegits de l'empresa (per exemple, patents), la relació amb els proveïdors de capital que ofereixen capital financer però també contactes, experiència i compromís per donar assessoria-

ment. La "zona de l'expansió internacional equilibrada" representa una via d'internacionalització tradicional, en la qual les empreses parteixen del mercat nacional i acaben accedint al mercat mundial.

A més de les vies seqüencials i tradicionals d'internacionalització, les empreses han explorat nous camins. Aquests camins es caracteritzen per una expansió primerenca i més ràpida, i per una introducció en els mercats estrangers no necessàriament seqüencial.

Aquest informe se centra en dues d'aquestes vies d'internacionalització: la de les empreses “nascudes globals” i la de les empreses que “es redefi-neixen globals”. La característica principal de les empreses nascudes globals és la (poca) edat amb la qual s'internacionalitzen i la seva vocació internacional des del principi de les seves activitats, mentre que la de les empreses que es redefi-neixen globals és haver emprès la internacionalització com a conseqüència d'un canvi significatiu i la rapidesa en el procés d'internacionalització. A continuació, les presentem més detalladament. La [taula 1](#) següent resumeix les característiques principals dels dos tipus d'empreses.

### 3.2. Empreses nascudes globals

Les empreses nascudes globals són companyies que “busquen obtenir avantatges competitiu importants en l'ús de recursos i en la venda de productes en diversos països” (Oviatt i McDougall, 1994: 49). S'han estudiat amb diversos noms, com *start-ups* globals o internacionals (Oviatt i McDougall, 1995; McDougall, 1989), o noves empreses internacionals (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt i McDougall, 1994; Moen, 2000). Aquestes empreses tenen una orientació internacional des que neixen: acostumen a explorar i explotar recursos i oportunitats internacionals en els primers anys de vida (Kuemmerle, 2005). Habitualment, les companyies nascudes globals s'han estudiat a partir de casos en què l'avantatge competitiu es basa en la tecnologia (Bloodgood *et al.*, 1996; Roberts i Senturia, 1996; Autio *et al.*, 2000; Jones, 2001). Però també n'hi ha en altres sectors de producció o de serveis.

En comptes d'actuar d'acord amb una estratègia ben estudiada, molts empresaris actuen de mane-

ra reactiva quan es tracta de l'expansió a l'estranger (Kuemmerle, 2005). El fet de dur a terme un pla d'expansió internacional quan l'empresa és nova pot ser un repte molt complicat per als fundadors, que alguns cops poden arribar a destruir l'empresa, especialment perquè quan comencen a internacionalitzar-se, encara estan establint l'empresa i desenvolupant el seu model de negoci.

Les empreses nascudes globals tenen característiques úniques.

En primer lloc, esdevenen empreses internacionals des que són concebudes, o poc després. Les investigacions acadèmiques divergeixen pel que fa a l'interval de temps entre la fundació i l'inici de les activitats internacionals que fa que una companyia sigui nascuda global. Alguns autors parlen d'un lapse de dos a tres anys (Rennie, 1993; Roberts i Senturia, 1996; Andersson i Victor, 2003), altres de cinc a sis anys (Johnson, 2004; Wricamasekera i Bamerry, 2001) a 10 anys (Knight i Cavusgil, 2005).

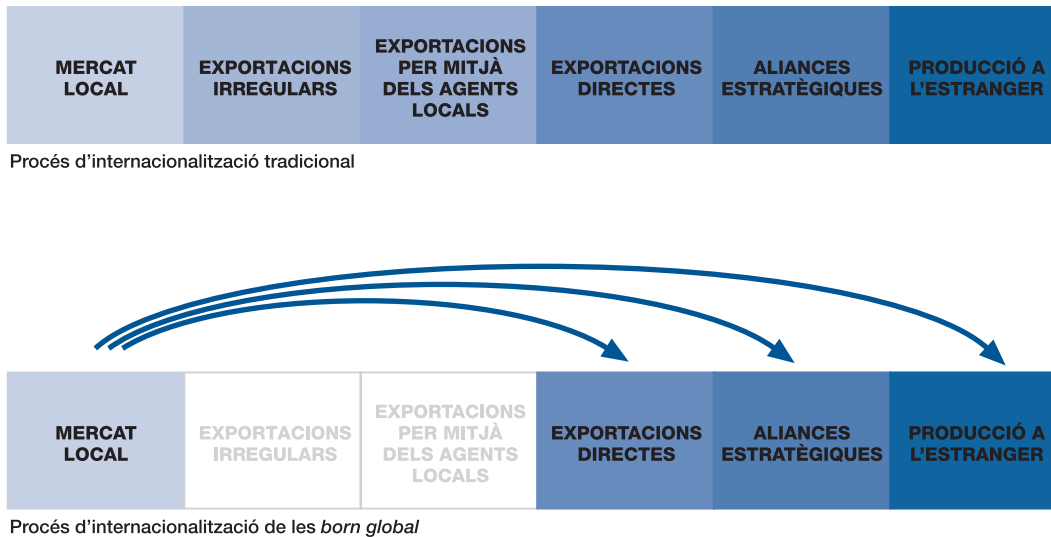
En segon lloc, aquestes empreses cremen algunes de les etapes tradicionals en la seqüència d'internacionalització ([figura 6](#)): Comencen més aviat les transaccions internacionals, com ara les exportacions directes o la producció a l'exterior, i ometen alguns passos del procés d'internacionalització tradicional (Servais i Rasmussen, 2000). Haver assolit una posició forta en els mercats nacionals no és, doncs, una condició *sine qua non* per iniciar les operacions a l'estranger, com ho és en el cas dels processos d'internacionalització tradicionals.

La tercera característica de les empreses nascudes globals és que ben aviat obtenen beneficis impor-

Taula 1 Resum de les diferències entre les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals

| ASPECTE                                      | EMPRESA NASCUDA GLOBAL  | EMPRESA QUE ES REDEFINEIX GLOBAL  |
|--|---|---|
| <b>Antecedents de l'emprenedor/empresari</b> | Persona amb formació a l'estranger i/o experiència laboral internacional.   | Persona amb coneixements en internacionalització, basats en la seva experiència laboral prèvia.   |
| <b>Motivació per la internacionalització</b> | 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.) |
| <b>Objectius</b>                             | 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.        |
| <b>Característiques de l'expansió</b>        | 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.                         |
| <b>Velocitat i varietat de mercats</b>       | Aquestes empreses la majoria de vegades 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.   |
| <b>Tipus d'entrada</b>                       | 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 l'exportació a través d'intermediaris, com agents o distribuïdors nacionals.                           |
| <b>Finançament</b>                           | 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.                         |



Fig. 6 El procés d'internacionalització tradicional versus el de les *born global*

tants de les transaccions en mercats estrangers. En les investigacions acadèmiques no hi ha acord en el percentatge dels beneficis internacionals de les vendes totals de l'empresa nascuda global. Alguns autors han proposat el 5 % (McDougall, 1989; McDougall i Oviatt, 1996; Zahra *et al.*, 2000), mentre d'altres han argumentat que, com a mínim, el 25 % (Moen, 2002; Knight i Cavusgil, 2005) o el 40 % (McNaughton, 2003) de les vendes totals han de ser en mercats estrangers per tal de considerar que una empresa és nascuda global.

Tenir una orientació estratègica ben definida és essencial per a les empreses nascudes globals petites i amb pocs recursos (Knight i Cavusgil, 2005). En aquest sentit, l'experiència internacional prèvia dels seus fundadors/empresaris és un recurs fonamental, i compensa, d'alguna manera, la manca d'experiència de l'empresa mateixa pel que fa a entrar en nous mercats (Sapienza *et al.*, 2006). A

més, internacionalitzar-se aviat permet a una empresa desenvolupar aptituds per tal d'adaptar-se ràpidament als canvis. Les empreses nascudes globals afronten reptes importants sobretot en les àrees de direcció, R+D, finançament, vendes i màrqueting (Loustarinen i Gabrielsson, 2004).

La poca edat i inexperiència de l'empresa a l'inici de la seva internacionalització fa que els seus fundadors/directius treballin per establir l'empresa alhora que se'n plantegen la internacionalització. No hi ha prou temps per aconseguir els recursos que cobreixin els costos d'internacionalització, especialment en les empreses del sector de l'alta tecnologia. El cost de desenvolupament d'una tecnologia líder és molt elevat, i requereix arribar a grans mercats per aconseguir una economia a gran escala i així cobrir els costos més importants. A més a més, la manca de recursos financers pot obstaculitzar la contractació de directius amb ex-

periència. En definitiva, la voluntat d'aconseguir oportunitats arreu del món sovint és més costosa d'allò que els empresaris preveuen (Kuemmerle, 2005). Tant les necessitats financeres com les fonts de finançament que el creixement internacional requereix s'han d'avaluar amb atenció.

### 3.3. Empreses que es redefeixen globals

Són les empreses consolidades que, històricament, ja poden haver viscut un procés d'internacionalització. Ben aviat, després d'un canvi d'estratègia o de propietaris, emprenen una internacionalització ràpida i extensa. Com en les empreses nascudes globals, les vies d'internacionalització de les empreses que es redefeixen globals desafien els principis dels models seqüencials d'internacionalització. A diferència de les empreses nascudes globals, però, les empreses que es redefeixen globals són empreses consolidades que fan un canvi sobtat i significatiu en la seva estratègia d'internacionalització. La recerca ha tractat poc les empreses que es redefeixen globals, tret d'algunes excepcions (Bell *et al.*, 2001, 2003). Aquests estudis sostenen que el canvi en el model d'internacionalització sovint és a causa d'un incident important (un xoc), o a la combinació de diversos incidents que s'han produït simultàniament: canvi de propietaris o de directius; que s'hagi fusionat o hagi estat adquirida per altres empreses, o que el servei als clients hagi experimentat una expansió geogràfica.

En el cas de les absorcions, l'orientació internacional de la nova empresa és determinant en la impulsió d'un canvi significatiu en l'estratègia internacional de l'empresa. En aquest cas particular, qüestions com els canvis en les pràctiques directives, el coneixement del mercat internacional, la

disponibilitat de més recursos de finançament i la utilització de canals i xarxes existents en mercats internacionals són els motors del procés d'internacionalització.

En el cas de les adquisicions, es tenen en compte models com l'adquisició d'una empresa amb connexions internacionals o transferència interna de tecnologia i distribució de drets. En relació amb la transferència de tecnologia, hi ha casos que mostren que una nova producció o un nou procés tecnològic obliga les empreses a internacionalitzar-se per tal de recuperar els elevats costos d'inversió. D'altra banda, l'adquisició de drets per distribuir un producte d'un proveïdor internacional en els mercats nacional o regional o les grans inversions en nous processos tecnològics són els estímuls per internacionalitzar diverses empreses (amb l'objectiu de recuperar ràpidament les inversions). Seguir els clients és una altra de les causes que porten les empreses que es redefeixen globals a internacionalitzar-se. Cal subratllar que quan un client d'una empresa s'internacionalitza, com a proveïdor d'aquest client, l'empresa l'ha de "seguir" o acompanyar-lo en els nous mercats.

### 3.4. Diferències en les vies d'internacionalització

A l'apèndix 1, resumim les diferències principals en la motivació d'internacionalització i en el comportament de les empreses tradicionals, les empreses nascudes globals i les empreses que es redefeixen globals (Bell *et al.*, 2003). Segons s'exposa a Bell *et al.* (2003), pel que fa a la motivació, les empreses tradicionals acostumen a ser més reactives, mentre que les empreses nascudes globals i les que es redefinei-

xen globals tenen més iniciativa quan es tracta d'introduir-se en mercats internacionals. Pel que fa als objectius internacionals d'una empresa, les empreses tradicionals se centren, d'entrada, en el mercat nacional, per tal de consolidar-hi la posició, i després es desenvolupen gradualment a partir de mercats més propers fins a mercats més allunyats. Pel que fa a les empreses nascudes globals i a les que es redefeixen globals, el creixement en el mercat nacional esdevé simultàniament a l'expansió internacional. Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals busquen els millors mercats estrangers, independentment de la distància psicològica, cultural i geogràfica.

En estadis més avançats de l'elecció dels mercats on es vol dur a terme l'expansió, tant les empreses nascudes globals com les que es redefeixen globals mostren un seguiment dels clients i insisteixen en la importància de formar i mantenir relacions de col·laboració amb proveïdors i altres *partners* (Bell *et al.*, 2003).

La recerca sobre les empreses nascudes globals i les empreses que es redefeixen globals subratlla algunes conseqüències potencials d'aquestes vies d'internacionalització. Prenent com a base els estudis empírics de les empreses dels Estats Units, Knight i Cavusgil (2005), formulen que, com més aviat s'internacionalitza una empresa, més bé es desenvolupa en el mercat internacional. Estudiosos com Sapienza *et al.* (2006) han intentat diferenciar dues conseqüències principals de les activitats de les noves empreses internacionals: la supervivència i el creixement. L'estudi de Knight (2000) suggereix que hi ha efectes negatius derivats de la internacionalització en les perspectives de supervivència a curt termini de les empreses.

Però la internacionalització també té efectes positius en les empreses joves, que compten amb força experiència en la gestió internacional i disposen de recursos estratègics que en permeten un ús alternatiu, augmenten les possibilitats de supervivència i milloren les oportunitats de creixement.

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

### **4. Exemples de noves vies d'internacionalització**





## 4. Exemples de noves vies d'internacionalització

Per tal d'il·lustrar el fenomen de les noves vies d'internacionalització, hem escollit sis casos. En la seva selecció hem aplicat els criteris següents: en primer lloc, ens hem centrat en empreses que han emprès les noves vies d'internacionalització des de Catalunya. En segon lloc, per poder il·lustrar tant el fenomen de les empreses nascudes globals com el de les que es redefeixen globals, hem escollit tres casos per a cada una de les dues vies. En tercer lloc, hem buscat casos que representin sectors diversos, des de vins de gran qualitat fins a aigua per a nadons, passant per la moda i els serveis mèdics. Finalment, ens hem centrat en empreses de dimensions diferents, tant grans com petites.

Les empreses nascudes globals són Telemedicine Clinic, Agua Nafree i Mas d'en Gil. Totes han començat amb una vocació internacional des del principi. Les empreses que s'han redefinit globals són Custo Barcelona, Mas Doix i Grup Mango. La investigació dels sis casos s'ha portat a terme treballant amb fonts secundàries. En quatre dels casos hem pogut entrevistar els fundadors/directius i comptar amb l'avaluació dels processos d'internacionalització que han portat a terme. Tot seguit, presentem una descripció concisa dels sis casos, seguint els criteris següents: fundació, característiques del sector, procés d'internacionalització, factors clau de l'èxit i reptes de futur. Així

mateix, presentem la comparació dels sis casos a l'apèndix 2.

### 4.1. Casos d'empreses nascudes globals

#### TELEMEDICINE CLINIC<sup>4</sup>

##### 1. Antecedents

David Bäckström arriba a Barcelona l'any 2000 per obrir una sucursal de la seva segona *start-up*. La ciutat el sedueix i s'hi instal·la. Explora les possibilitats que ofereix la telemedicina. La tecnologia ha anat progressant; el diagnòstic d'imatge a distància ja és tècnicament viable. Simultàniament, i només al Regne Unit, hi ha mig milió de persones en llista d'espera per fer-se radiografies i obtenir-ne la interpretació. Telemedicine Clinic (TC) neix a Barcelona a l'abril de 2002. Ofereix serveis de diagnòstic a distància, per incrementar l'eficàcia dels sistemes sanitaris públics europeus i així alleujar el desequilibri. TC es dirigeix al sector on la carència de metges és més aguda: nou subespecialitats del camp de la radiologia.

El model de gestió de casos de diagnòstics (*case management*) és el valor intel·lectual clau de l'empresa, un element de diferenciació font d'avan-

tatge competitiu. Consisteix en la gestió, cas per cas, de tot el procés d'interpretació de les proves mèdiques, des de la recepció fins que es reenvien a l'hospital d'origen. Per a això, TC ha construït una plataforma tecnològica pròpia, basant-se en els sistemes més avançats de comunicació virtual. Serà l'estructura que permeti materialitzar la seva xarxa de proveïment de serveis mèdics. La idea és efectuar alts volums de diagnòstic per a un nombre reduït de clients: els hospitals públics que firmen un contracte individual, i els operadors mòbils d'MRI (imatge per ressonància magnètica), que serveixen ells mateixos diversos hospitals públics. TC intenta maximitzar el benefici tant dels seus clients com dels pacients.

Les proves es realitzen en un hospital tradicional. S'envien a través d'Internet a la seu central de TC, on dos subespecialistes independents les interpreten. Així la qualitat del servei està assegurada. El temps també hi juga al seu favor. TC disminueix el termini d'interpretació de les proves de 3 setmanes a 36 hores. En cas d'emergència, el diagnòstic triga dues hores a arribar. I tot sense desplaçar un metge. TC és el primer hospital virtual europeu: distribueix i exporta serveis mèdics. L'objectiu, a llarg termini, és fer arribar la qualitat assistencial a tots els pacients d'Europa, independentment de la localització i la plantilla de cada hospital.<sup>5</sup>

El finançament consta de tres etapes. La inversió inicial és de 300.000 euros. Gairebé dos anys més tard, el febrer de 2004, Invernova aporta dos milions d'euros addicionals, a més de legitimitat per oferir serveis públics. Invernova és un fons de capital de risc de la Generalitat de Catalunya, participat per l'Institut Català de Finances (ICF) i el Centre d'Innovació i Desenvolupament Em-

presarial (CIDEM). Al setembre de 2005, Molins Capital Inversió, el primer fons de capital de risc d'Active Capital Partners, adquireix el 16 % de TC, per potenciar el desenvolupament de nous serveis i l'expansió internacional. El capital de risc permet un creixement ràpid de Telemedicine Clinic.

Cada dia, el sistema rep unes 300 proves. Amb els contractes més recents, aviat passaran a ser 1.600 diàries. Un gran hospital tradicional tracta al voltant de 6.000 casos l'any. TC farà la mateixa feina en una setmana. Té clients a Suècia, Noruega i el Regne Unit. Avui són un equip de 90 persones. La Comissió Europea li atorga el primer premi e-Europe 2003, en el marc de la conferència e-Health de la Unió Europea. Al març de 2005, l'alcalde de Barcelona li entrega el premi Barcelona d'Ofici Emprenedora a l'empresa innovadora, convocat per l'entitat Barcelona Activa, el viver d'empreses on va néixer TC. La innovació és una de les seves característiques distintives: és un *first mover*.

## 2. Sector

La telemedicina, però, no és un concepte nou. Hi hagueren assaigs als Estats Units, els anys 1970 i 1980. Llavors ja era possible transferir i llegir les imatges a distància. Però aquelles eren iniciatives locals, que la tecnologia de l'època no va permetre transformar en activitats quotidianes. La diferència amb TC és que, quan neix, la tecnologia és a punt. Al mateix temps manquen molts metges als sistemes sanitaris públics d'Europa. TC aprofita la finestra d'oportunitat, i es consolida, adaptant les seves capacitats de producció a la demanda creixent, tot i mantenint els terminis i la qualitat del servei. Es basa en un avantatge competitiu internacional.

### 3. Estratègia d'internacionalització

TC és una empresa nascuda global. Els metges que hi treballen són a Espanya, però també a Suècia, Dinamarca, Finlàndia, Hongria, Alemanya i el Regne Unit. Disposen de petites oficines o bé d'un despatx instal·lat a casa seva. TC comença oferint els seus serveis a dos hospitals públics suecs, el març de 2003. Al juny, la xarxa inclou dos hospitals suecs més i un d'anglès, i al novembre entra a Noruega. Segons Bäckström, Suècia és un mercat natural de TC. Quan es crea l'empresa, Suècia és el mercat més madur atesos el nivell de tecnologia, la disponibilitat d'inversors i el seu desig ferm de resoldre el problema de les llistes d'espera. El mercat noruec presentava característiques similars.

D'altra banda, el mercat britànic havia captat l'atenció de TC des dels inicis. És un mercat gran que, a més, ofereix l'avantatge de l'anglès. A finals de 2003, TC signa un contracte amb Alliance Medical, la unitat mòbil d'MRI que serveix el National Health Service —equivalent britànic de la Seguretat Social. L'encàrrec representa un mínim de 300.000 exàmens i una facturació de 10 milions d'euros en cinc anys. Encara que Espanya no figuri entre els clients de TC, Barcelona hi juga un paper important: atrau els millors professionals. A part de l'encant i el clima suau, té diversos avantatges més: la situació fiscal i el cost de producció, inferior al dels països nòrdics i centreeuropeus, són favorables a les *start-ups*.

### 4. Factors clau d'èxit

Néixer global és, segons Bäckström, una qüestió de mentalitat: s'ha de creure i pensar internacionalment. El moment també és determinant. S'ha de reconèixer i aprofitar quan l'entorn internacional

és favorable, sense aturar-se necessàriament al mercat local. Això no exclou que el benefici sigui mutu. Barcelona ofereix a TC les condicions que li permeten aportar valor afegit internacionalment. TC aporta coneixement i innovació a la ciutat, atrau els millors especialistes perquè s'hi instal·lin. Néixer global, però, també comporta problemes legals, lingüístics, polítics i tècnics. TC els va dedicar quinze mesos de feina. "Convèncer els inversors tampoc no va ser fàcil", segons David Bäckström.

### 5. Aprenentatges i reptes de futur

El cent per cent dels directors d'hospital haurien considerat el projecte inviable. Aquest va ser, segons Bäckström, el repte més important de TC: canviar les mentalitats. Avui el mercat de TC és comparable al de Google el 1998. La competència augmenta ràpidament; projectes semblants proliferen als Estats Units. TC necessita créixer molt de pressa per sobreviure. Treballa per obrir-se a nous mercats. Considera Europa com un punt de partida cap a l'Orient Mitjà, el sud-est i el centre d'Àsia i Amèrica del Sud. És conscient que aquesta és una tendència global cada vegada més marcada.

TC considera aquesta reticència passatgera; aquestes regions disposen de professionals qualificats per fer la mateixa feina, i a canvi d'un sou més baix. L'expansió, llavors, podria comptar amb emprenedors locals. TC podria especialitzar-se en els actius intangibles que la caracteritzen: la plataforma tecnològica, el *case management* i l'exportació de serveis, tot el *know-how*, els estàndards de qualitat. TC també es planteja deixar de produir i dedicar-se exclusivament a supervisar i garantir la qualitat dels serveis. Actualment la demanda creix de pressa. En els pròxims dotze mesos s'hi incorporaran 60 persones. Bäckström



vol seguir ampliant l'empresa i preveu que tingui 500 empleats el 2009.

## AGUA NAFREE <sup>6</sup>

### 1. Antecedents

Agua Nafree es va fundar l'any 2000 i és el resultat de la conjunció de dos talents, el de Miquel Huguet i el de Pedro Vilar. Malgrat que havien tingut una formació i una trajectòria laboral molt diferents, les seves experiències professionals van convergir en la creació d'una empresa que comercialitza aigua tractada per a l'elaboració de la fórmula per a lactants. Miquel Huguet va estudiar economia, que va completar amb un màster en l'àrea del màrqueting i amb una experiència laboral en diverses empreses multinacionals, l'última de les quals va ser una empresa alemanya del sector de l'alimentació infantil. Per la seva banda, Pedro Vilar es va llicenciar en medicina, amb l'especialitat de pediatria i gastroenterologia pediàtrica, i ha exercit com a director del Departament de Gastroenterologia en un hospital.

Miquel Huguet té un gran esperit emprenedor. Ja l'any 1999, va crear l'empresa New Resources Group, que va néixer amb vocació de recerca per al desenvolupament de productes i processos. New Resources Group es va concentrar, junt amb el seu grup d'investigadors en projectes del sector alimentari, específicament en el de l'alimentació infantil. Un dels projectes que New Resources Group va aconseguir desenvolupar fou un procés de producció nou per a la fabricació d'aigua de característiques especials per a l'alimentació de nadons. Segons Miquel Huguet, l'oferta d'aigua que hi havia al mercat no donava resposta a les neces-

sitats que tenen els nadons en els primers mesos de vida, ja que les aigües embotellades existents alteraven la fórmula del lactant i tenien efectes negatius en la formació del seu sistema digestiu.

Atès que New Resources Group era una empresa de desenvolupament de projectes de recerca, Miquel Huguet va considerar que la comercialització dels seus desenvolupaments tindria més èxit amb una empresa diferent. Així, va decidir crear Agua Nafree, amb l'objectiu de comercialitzar i distribuir aigua en *tetra pack*, elaborada a partir de la tecnologia de producció desenvolupada per New Resources Group. Agua Nafree compra així aquesta tecnologia a New Resources Group i la patenta amb vista a la seva explotació comercial a escala europea.

Com tota nova iniciativa, els inicis d'Agua Nafree no estan exempts d'obstacles. En paraules de Miquel Huguet, els reptes principals que han d'afrontar són: "El primer repte va ser la localització de la fàbrica per a l'elaboració del producte i el desenvolupament de les diferents etapes del procés de producció. Per això, vam decidir establir una aliança amb un proveïdor, que es va integrar com a soci estratègic dintre de l'empresa i va adaptar la seva fàbrica a les necessitats que teníem per al desenvolupament del projecte Nafree. Un segon repte que es va presentar fou el finançament de l'empresa. Per a això, vam recórrer a una primera ronda de finançament els anys 2003-2004 amb tres fonts: fons públics del CIDEM, capital de risc i un inversor privat (*business angel*), i en vam obtenir prop de 500.000 euros. Posteriorment, l'any 2005, una segona ronda de finançament amb dues empreses financeres vinculades a l'administració (amb participació de la Generalitat de Catalunya) ens va portar a obtenir

500.000 euros més a través de préstecs participatius sense cessió de capital social, que ens han permès iniciar el creixement i l'expansió internacional de l'empresa.”

## 2. Sector

D'acord amb l'informe “Baby Food in Spain” (2006), el sector alimentari per a nadons a Espanya va experimentar un dels creixements més grans durant l'any 2005, que va arribar a un 5% tant en volum com en xifra de vendes respecte a l'any anterior. Fonamentalment, aquest creixement s'ha vist afectat per diverses variables, entre les quals destaquen l'augment dels ingressos familiars i un increment important en el nombre de naixements de nadons al país (3 % el 2004, respecte al 2003). Així mateix, una participació més gran de la dona en les activitats laborals ha fet que aquest sector experimenti una demanda creixent de nous productes d'alta qualitat.

D'entre els diversos productes del sector dels aliments infantils (menjar preparat, iogurt, postres, etc.), la llet de fórmula per a lactants va ocupar la posició principal dintre del sector, amb un percentatge de participació del 38 % d'un mercat amb un valor de 422 milions d'euros l'any 2005. Així mateix, aquest producte va experimentar un creixement en les vendes entre el 2 i 3 % aquell mateix any. Al seu torn, la llet de fórmula per a lactants es divideix en dos segments: la fórmula líquida i en pols, la primera d'elles amb una participació del 16 % en les vendes i la segona, amb el 74 %. D'entre les marques principals, es poden trobar Nestlé Junior, Nidina i Puleva Peques.

Pel que fa a les vendes de tots els productes d'alimentació infantil, els supermercats i les grans

superfícies en van registrar el 48 % durant el 2005, mentre que les farmàcies van disminuir la seva participació respecte als anys anteriors i van obtenir un 49 % de les vendes totals. Aquesta disminució gradual ha estat provocada per la liberalització, l'any 1998, de les vendes d'aquests productes, quan només es realitzaven a través de les farmàcies.

## 3. Procés d'internacionalització

Des de la seva fundació, Miquel Huguet tenia clar que Agua Nafree havia de tenir una vocació internacional. Des del principi, es van fer els primers passos, que han permès a l'empresa participar en mercats internacionals pràcticament al cap de dos anys d'haver estat fundada. Una de les primeres accions va consistir a obtenir informació i consell de l'ICEX<sup>7</sup> i el COPCA<sup>8</sup>. De l'ICEX, va obtenir informació sobre potencials distribuïdors del producte i, del COPCA, consell en el desenvolupament de l'estratègia d'internacionalització.

L'any 2004, la companyia va acudir a “Expoalimentaria”, de la Fira de Barcelona, amb l'objectiu de presentar el seu producte a escala internacional i contactar amb distribuïdors potencials. A partir de la seva participació a la Fira, Agua Nafree va obtenir contactes de potencials distribuïdors dels Emirats Àrabs, Grècia, Kuwait i Turquia. Per motius de regulació, el contacte turc no es va poder consolidar i el grec tampoc no es desenvolupa. En canvi, els contactes amb els Emirats Àrabs i Kuwait es van establir amb distribuïdors exclusius de Nafree en aquests països.

En una segona etapa del procés d'internacionalització, Miguel Huguet va decidir introduir-se en el mercat portuguès, aprofitant la seva experiència

prèvia com a conseller delegat d'una empresa espanyola que operava a Portugal. Gràcies als bons coneixements que tenia dels hàbits de consum dels portuguesos, els canals de distribució i l'estructura social i comercial del país, va començar a desenvolupar possibles contactes per a la distribució del seu producte a Portugal. Així, l'any 2004 Nafree va iniciar les operacions de comercialització al mercat portuguès. 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.

#### 4. Factors clau d'èxit

Tot i que han estat molts els factors que han contribuït a l'èxit de Nafree, a continuació se n'esmenten els més importants. El primer factor que hi ha contribuït clarament ha estat l'experiència internacional d'un dels seus fundadors i el coneixement del sector de l'altre. Mentre que Miquel Huguet hi ha aportat l'experiència gerencial i internacional en el sector, Pedro Vilar ho ha fet des de la perspectiva del sector mèdic. La conjunció d'ambdós talents ha permès a Nafree comercialitzar amb èxit el seu producte en els mercats nacional i internacional.

L'ofertament d'un producte diferenciat en un nínxol de mercat molt particular ha estat un segon factor d'èxit de Nafree. L'empresa s'ha pogut distingir de la resta de productes substituïts i establir-se com un producte sense competència directa, com ha comentat Miguel Huguet: "Les característiques particulars de l'aigua Nafree fan que el nostre producte sigui únic en el mercat, ja que no se n'ha desenvolupat cap altre que satisfaci les necessitats reals del segment al qual ens adrecem."

Un tercer factor d'èxit ha estat haver desenvolupat i patentat una tecnologia diferent per a la fabricació de l'aigua Nafree. Segons Miquel Huguet, la tecnologia patentada representa la proposta de valor principal de l'empresa. Aquesta tecnologia incorpora coneixement a les activitats clau de l'empresa (disseny del producte i procés de fabricació). Així mateix, l'aplicació d'aquesta tecnologia a nous desenvolupaments permetrà a Nafree diversificar la cartera de productes que ofereix als seus mercats.

Finalment, un quart factor d'èxit ha estat tenir una presència important en els centres més importants de venda de productes al detall. En aquest sentit, Nafree ha aconseguit posar el seu producte als lineals de les cadenes de supermercats i grans superfícies més importants d'Espanya i als mercats internacionals, cosa que ha donat una gran cobertura a la distribució i a la venda del producte assolint amb només dos anys una penetració del 35% a la distribució ponderada.

#### 5. Aprenentatges i reptes de futur

De la història d'èxit de Nafree, se'n poden extreure alguns aprenentatges importants.

En primer lloc, els emprenedors amb experiència internacional han de treure profit d'aquest fet quan inicien una nova empresa. Aquesta experiència permet als nous emprenedors crear empreses internacionals des de la seva fundació, cosa que els dona un avantatge competitiu important respecte d'altres noves empreses i també de les empreses ja establertes que tenen un enfocament exclusivament al mercat interior.

En segon lloc, la creació d'un avantatge competitiu és un ingredient fonamental per competir en els mercats internacionals. En el cas particular de Nafree, la tecnologia patentada del seu procés de fabricació li ha aportat aquest avantatge.

Finalment, la utilització de la informació, l'assessorament i el finançament rebuts de les institucions públiques poden ajudar significativament a arrencar l'empresa, com també a desenvolupar-ne la xarxa de distribuïdors internacionals i augmentar-ne la presència. Si bé l'empresa ha mantingut unes dimensions reduïdes pel que fa al nombre d'empleats, les vendes van superar els 300.000 euros l'any 2004.<sup>9</sup>

Pel que fa als reptes futurs de l'empresa, Miquel Huguet ens comenta: "Nafree afronta reptes en diferents àmbits. D'una banda, hem de diversificar la cartera de productes per poder ampliar l'oferta als nostres clients. Hem iniciat el desenvolupament d'una línia de sucres biològics i d'aigua enriquida amb magnesi, cosa que ajudarà els nadons a enfortir la formació del seu sistema digestiu. D'altra banda, estem procurant enfortir l'estratègia de comunicació de l'empresa i desenvolupar nous mercats internacionals. Volem beneficiar-nos de la proximitat geogràfica, ampliar la presència a Europa primer i després estendre la nostra presència als mercats llatinoamericans." Les darreres setmanes, Nafree ha subscrit una ampliació de capital amb "la Caixa", mitjançant la seva societat d'inversions Caixa Capital Risc, amb la presa del 35 % de participació, cosa que permetrà a la societat assolir els reptes de comunicació i publicitat dirigits al consumidor final.<sup>10</sup>

## MAS D'EN GIL<sup>11</sup>

### 1. Antecedents

Basant-se en la seva llarga experiència com a comerciant de vins de l'empresa del seu pare, l'any 1998 Pere Rovira va decidir establir una petita empresa familiar nova que va denominar Mas d'en Gil. Mas d'en Gil va néixer quan en Pere Rovira va adquirir una vinya familiar, que llavors era coneguda amb el nom de Masia Barril, amb l'objectiu de conrear-hi, produir-hi i comercialitzar-hi fonamentalment vins, oli i agredolç de la finca situada al sud del Priorat. Gràcies a l'ajuda d'un gran equip humà, en el qual hi ha part de la seva família, Mas d'en Gil s'ha convertit avui dia en una empresa "nascuda global", que exporta el 80 % de la producció anual a més de 20 països arreu del món.

La història d'en Pere Rovira comença com la de molts emprenedors, de zero. Essent molt jove, i després de la pèrdua de la seva mare, es va incorporar a treballar amb el seu pare en la comercialització de vi a granel. A causa de la l'escassetat de vi que llavors hi havia a Catalunya, en Pere Rovira va haver de viatjar per tot Espanya a comprar vi en altres regions i portar-lo a Catalunya. Durant aquest temps, va aprendre l'ofici del vi, com també els seus mitjans de producció i els hàbits de consum a Espanya. Sis anys després de la mort de la seva mare, va morir el seu pare i, d'aquesta manera, es va haver de fer càrrec de tot el negoci. Durant 25 anys, va administrar l'empresa ell mateix, mentre la seva família creixia i començava a concebre la idea d'un projecte empresarial familiar. Així mateix, va desenvolupar algunes iniciatives d'internacionalització en vendre vi a granel en alguns països d'Europa.

A mesura que les seves quatre filles es van fer grans, es van incorporar a Mas d'en Gil (excepte la tercera, que hi col·labora des de fora, com a dissenyadora d'imatge de Mas d'en Gil, ja que és una emprenedora que té la seva pròpia empresa; d'altra banda la segona col·labora amb la seva mare a la galeria d'art Palma XII, que van inaugurar el 1989). Les seves filles, amb perfils acadèmics diferents (que van des de l'economia fins a l'enginyeria industrial) i multilingües (en català, castellà, francès, anglès i alemany), s'han integrat en àrees diferents de l'empresa, des de la comercialització nacional del producte fins al departament d'exportacions. Això ha donat com a resultat un equip d'emprenedors que ha fet que l'empresa es posicionés de manera important en un breu període de temps. A més, Mas d'en Gil compta amb un grup d'empleats i professionals que conformen l'equip de l'empresa, integrat actualment per unes 20 persones, en totes les àrees (des dels recol·lectors del raïm fins a les persones que treballen en les àrees de producció i administració).

Des del principi, en Pere Rovira va tenir clar quin tipus d'empresa volia. Mas d'en Gil oferiria una quantitat limitada d'ampolles cada any, però de gran qualitat i a un preu superior, que en justificués la qualitat, que se situa en un rang mitjà d'entre 20 i 40 euros. La seva línia bàsica de productes inclou tres tipus de vins: dos negres –el Coma Vella i el Clos Fontà– i un de blanc, el Coma Blanca. A més, quan les condicions climatològiques ho permeten, l'empresa fabrica un quart vi d'edició limitada, el Gran Buig. D'altra banda, amb l'objectiu de diversificar l'oferta, realitza constantment activitats de recerca i desenvolupament. És així com ha desenvolupat dos nous productes: l'agredolç, que és un producte intermedi entre el vinagre i el balsàmic, i

una marca pròpia d'oli d'oliva de la varietat "arbequina", elaborat de les oliveres centenàries de la mateixa finca.

## 2. Sector

L'any 2004 es va produir un canvi fonamental en el sector vitivinícola, ja que després d'alguns anys de declivi en el consum de vi la indústria va experimentar un canvi significatiu en les vendes. Segons l'Euromonitor Internacional,<sup>12</sup> l'any 2005 el mercat del vi estava encapçalat pel vi negre, amb una participació del 58 % del valor del mercat i el 56 % de volum de vendes. El segon producte més venut era el vi blanc, que va registrar una participació del 26 % de les vendes durant el mateix període de temps. Segons dades d'aquest mateix informe, a Espanya hi havia més de 5.000 cellers amb més de 15.000 marques concentrades només en 72 empreses, cap de les quals representava més del 10 % de totes les vendes registrades l'any 2004.

## 3. Procés d'internacionalització

Utilitzant la seva experiència prèvia en els mercats internacionals en la comercialització del vi a granel, en Pere Rovira va iniciar, juntament amb el seu equip gerencial, el procés d'internacionalització de Mas d'en Gil només dos anys després de la seva creació. La primera activitat internacional va ser participar a la fira "Vinexpo", a Bordeus, l'any 1999. "Vinexpo" és la fira del vi més important del món i congrega les firmes internacionals més prestigioses. En aquesta fira, Mas d'en Gil va presentar amb gran èxit la primera edició de la seva primera collita. L'any següent, es va presentar a "Expoalimentaria", a Barcelona, una de les fires d'alimentació més grans d'Europa. Aquestes dues activitats li van proporcionar els primers contactes amb distribuïdors potencials.

Durant l'any 2000, l'empresa va iniciar la comercialització i, simultàniament, l'exportació dels seus productes. Els primers quatre mercats que es van desenvolupar no van sorgir d'un procés aleatori. Alemanya, Bèlgica, França i Suïssa van ser el resultat de contactes que l'empresa havia establert prèviament. Aquell mateix any, s'hi van incorporar Dinamarca, els Estats Units, el Regne Unit, Noruega i els Països Baixos. Aquest primer any, l'empresa va assolir una quota d'exportació del 60 % del total de les seves vendes. Des de llavors fins al 2006, als seus clients inicials s'hi han afegit països com ara Austràlia, Àustria, el Canadà, Estònia, el Japó, Mèxic, Panamà, Portugal, Puerto Rico i Rússia, i ha obtingut una quota d'exportació del 80 %. Així mateix, en la selecció dels mercats potencials, l'empresa dóna molta importància a determinats criteris, com ara les persones que estan habituades al consum del vi i tenen un alt potencial econòmic. En aquest moment, els països que no tenen cultura del vi no són prioritaris per a l'empresa.

Amb la seva xarxa de distribuïdors internacionals, Mas d'en Gil ha desenvolupat una estratègia de comercialització basada en l'establiment de socis a llarg termini, i no tan sols de compradors esporàdics. Com diu Marta Rovira, directora d'exportacions de l'empresa, això ha permès a l'empresa desenvolupar la "xarxa d'amics de Mas d'en Gil". Segons ella, la selecció d'un distribuïdor és un procés llarg i ben acurat, que dura entre sis mesos i dos anys de mitjana. Es busca que cada país estigui representat només per un distribuïdor, atès que l'estratègia de comercialització del producte es basa en la perspectiva de la diferenciació, com a producte d'alta qualitat. Els baixos volums que es distribueixen en cada mercat es cobreixen de forma adequada amb un sol distribuïdor.

#### 4. Factors clau d'èxit

Segons en Pere Rovira, un dels factors clau d'èxit que ha estat fonamental per a la internacionalització ràpida de l'empresa és el seu equip de treball. En paraules seves: "Contractar i motivar de forma adequada les persones clau de l'empresa ha estat fonamental per a la creació i el desenvolupament de Mas d'en Gil. Dintre d'aquest equip, s'hi inclouen tant les persones que treballen la terra com els nostres especialistes en vi i els responsables de la comercialització dels productes."

Un segon factor clau d'èxit ha estat el fet de buscar la creació d'un producte únic i diferenciat. Gràcies a les condicions geogràfiques i climàtiques de la regió del Priorat, el microclima de la zona permet conrear raïms de gran qualitat, la qual cosa dóna com a resultat un producte diferenciat pel que fa a l'aroma, la complexitat i l'originalitat. D'altra banda, s'ha mantingut la forma tradicional artesana de fabricació del vi, però amb la utilització de la tecnologia actual. Així mateix, el fet d'haver obtingut una puntuació alta en tres dels seus vins ha estat una consecució molt important de la companyia.<sup>13</sup>

Un tercer factor d'èxit ha estat el paper que han fet els distribuïdors en la cadena de valor de l'empresa. Per a Mas d'en Gil, la xarxa de distribuïdors no són tan sols una força de vendes, sinó que se'ls considera els ambaixadors de l'empresa a cada país. És per això que Mas d'en Gil selecciona distribuïdors amb experiència en el sector i amb coneixements sobre vins d'alta qualitat.

#### 5. Aprenentatges i reptes de futur

Tot i que l'empresa ja és present en diversos països arreu del món, actualment està prospectant

nous països. Segons Marta Rovira, el llarg termini mai no està assegurat perquè sempre hi ha un cert grau d'instabilitat en els mercats. Aquest aspecte és un repte continu de Mas d'en Gil, raó per la qual és important analitzar i desenvolupar contínuament noves oportunitats.

Un altre repte important per a l'empresa és desenvolupar aliances amb distribuïdors petits. Segons l'experiència de l'empresa, el fet de treballar amb distribuïdors petits en lloc de grans ha donat els millors resultats. "Treballar amb petites empreses implica treballar amb persones i no tan sols figurar en les llistes de catàlegs grans i impersonals de productes de grans empreses. Aquest és l'enfocament que volem tenir amb els nostres distribuïdors", comenta Marta Rovira. Un últim repte és la creació d'un canal alternatiu i directe de vendes al consumidor per mitjà de la web, és a dir, crear una botiga en línia. Aquest canal serviria per reforçar la presència i la imatge de Mas d'en Gil i reforçar el treball actual dels distribuïdors. Així mateix, es pretén arribar a aquells consumidors que avui encara no són atesos per la xarxa actual de distribuïdors.

#### 4.2. Casos d'empreses que es redefeixen globals

##### CUSTO

###### 1. Antecedents

"Nosaltres vam entrar al món de la moda sense tenir ni vocació ni coneixement, ni tan sols entusiasme per la moda. Tot ho hem après en aquests vint-i-cinc anys."

Custodio Dalmau, fundador de Custo Barcelona <sup>14</sup>

Cansats d'uns estudis que no els apassionen, els germans David i Àngel Custodio Dalmau decideixen fer la volta al món en motocicleta. Som a l'estiu, a principis dels anys vuitanta. Els dos germans descobreixen cultures noves i alternatives, que els impacten profundament. Els surfistes californians causen una impressió especialment forta en els germans Dalmau, pel seu estil de vida propi i pel seu sentit de la moda, que no té res a veure amb les tendències que es dicten des de Nova York, Londres o París. Quan tornen a Espanya, els dos germans comencen a dissenyar samarretes. Som al 1981. Ha nascut Custo Line.

És la primera marca especialitzada en samarretes estampades; les que existeixen aleshores són productes de publicitat, però no vehicles de moda. La innovació inherent a la proposta de mercat els proporciona els primers èxits, i la primera aliança estratègica. El 1985 firmen un contracte amb Meyba, prestigiosa empresa de Barcelona que es dedica a la comercialització de productes tèxtils. Meyba s'ocupa de la gestió, mentre que els germans Dalmau es concentren en el disseny. El pacte dura més de deu anys. Però el sector experimenta transformacions profundes. La competència esdevé ferotge: el 1987 s'obren les importacions als països de la Comunitat Europea, mentre que els fenòmens nacionals com Zara i Mango s'afirmen progressivament.

Meyba i els germans Dalmau divergeixen respecte a l'estratègia a seguir, fins que ambdues parts decideixen trencar l'aliança. Els germans ja no tenen el suport d'una gran empresa, però els queda l'experiència acumulada. En comptes de renunciar al seu negoci, decideixen relançar-lo a partir dels aprenentatges trets de Custo Line. El març de 1996 neix Custo Barcelona. El primer mercat

que surten a buscar és el dels Estats Units, i així tornen als seus orígens. Sembla que es tanqui el cercle que va començar a Califòrnia a principi de la dècada dels vuitanta. Custo Line era una idea nascuda als Estats Units i aplicada a Espanya, mentre que Custo Barcelona és el contrari: a partir d'un concepte desenvolupat dins el mercat local conegut, es llancen al mercat global. El nom corporatiu reflecteix ben bé aquesta transformació.

Custo Barcelona té molt èxit. Rep premis del més alt prestigi, com el premi Kore, reconegut com els Oscar del món de la moda. L'expansió de l'empresa és ràpida. Actualment, tan sols deu anys després de la refundació de Custo, els seus productes es troben a més de 3.000 punts de venda, repartits per 50 països, que inclouen llocs tan diferents com el Japó, Colòmbia, els Estats Units o Grècia. A més, Custo té unes 30 botigues pròpies entre Europa, Àsia i Amèrica. Pel que fa a les xifres, el valor de les vendes de 2004 va ser de 68,5 milions d'euros, i la facturació de l'any següent ascendeix a 72 milions d'euros. La companyia preveu continuar creixent i augmentar la facturació fins als 82 milions d'euros el 2006.

## 2. Sector

Custo Barcelona pertany al sector tèxtil. Es dedica a la moda i se situa dins el subsector de la confecció. Es tracta d'una indústria potent, que el 2005 comptava amb unes 4.900 empreses i prop de 133.000 persones empleades. Es calcula que la facturació el 2005 fou de 7.546 milions d'euros. A la dècada dels noranta, el subsector de la confecció va patir una forta crisi. Per superar-la, les empreses espanyoles van haver d'incrementar la competitivitat, apostant per la qualitat, la innovació i la creativitat. Aquests són els elements de

diferenciació que han permès la recuperació de la indústria, i el posicionament de Custo Barcelona dins el segment de la moda. La internacionalització també hi ha jugat un paper decisiu.

## 3. Procés d'internacionalització

Quan es desfà l'aliança amb Meyba, els germans Dalmau es replantegen el model de negoci, començant pel producte. Si l'oferta de Custo Line ja era essencialment innovadora, el 1996 és hora de pensar la samarreta del mil·lenni que ve. Així neix la nova estètica Custo. Són samarretes exclusives, veritables icones de la moda, que responen a una demanda creixent d'individualització a l'hora de vestir. Un cop el nou producte està llest, els germans Dalmau marxen als Estats Units. L'equipatge sembla lleuger: s'enduen tan sols disset samarretes. A Nova York els és molt difícil obrir-se pas; decideixen redirigir-se cap a Califòrnia. A Los Angeles sí que aconsegueixen vendre, i a les botigues més conegudes i exclusives.

Algunes són punt de referència per als estilistes de Hollywood. Les samarretes els sedueixen i, de sobte, Custo és a tot arreu: *Friends*, *Sex and the City*, les pel·lícules d'en Tarantino. Aquesta publicitat indirecta els aporta la promoció més eficaç.<sup>15</sup> De seguida, desfilen al SoHo, passarel·la per a joves dissenyadors, que els dona accés a la Setmana de la Moda de Nova York, tan sols un any després del renaixement de l'empresa. Això dona molta força a la nova marca. El client de Custo Barcelona canvia respecte al de Custo Line. Continua essent alternatiu i, per tant, minoritari. Però ara, a més, és internacional i, sobretot, més adinerat. Així, Custo Barcelona penetra el mercat dels Estats Units, que avui continua essent el seu principal client. Però ja no és l'únic a l'estranger.



Almenys el 90 % de les vendes de Custo Barcelona s'efectuen fora d'Espanya. Amb la producció passa el mateix: 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. Custo Barcelona és una companyia que es redefeix global. Així doncs, sembla que Espanya desaparegui de l'òrbita Custo. Però no desapareix del tot. Es transforma. Esdevé una qüestió de màrqueting. Recordem que Custo Barcelona neix el 1996, tan sols quatre anys després dels Jocs Olímpics: tot-hom sap on és Barcelona. És la ciutat de moda; gaudeix d'una imatge excel·lent a escala internacional. Aquesta transformació del concepte Custo és tot un èxit. Comença l'expansió de l'empresa.

En un primer temps, es tracta de donar-se a conèixer ràpidament. Cal assegurar la supervivència de l'empresa i fer els primers clients. Custo Barcelona tria les botigues multimarca especialitzades en el prestigi i la qualitat. Requereixen assumir un risc molt raonable tenint en compte l'expansió de la marca que poden aportar. Custo continua avançant. Aviat, els èxits a la passarel·la exigeixen una col·lecció completa de Custo Barcelona; s'imposa la diversificació de producte. Llavors la botiga multimarca esdevé més un fre que un catalitzador per a l'expansió: resulta inviable exposar 500 peces només de Custo. Però, alhora, Custo Barcelona considera vital fer arribar el conjunt de les seves creacions al públic. Deixar-ho de banda seria sacrificar una part massa important de la feina, i la seva integritat.

La solució és clara en un primer moment: cal obrir botigues pròpies. Allà sí que s'hi troba tota la col·lecció, incloent-hi les peces de passarel·la. Són botigues que es caracteritzen, a més, per la seva

localització privilegiada i una presentació extremament curosa dels productes. La decisió és un èxit. La primera botiga Custo d'Espanya, que obre al Born barceloní l'any 2001, supera les previsions. La botiga del SoHo, a Nova York, creix aproximadament un 20 % cada any. Actualment hi ha 27 botigues de Custo Barcelona entre Espanya, els Estats Units i a París, Roma i Milà. Representen el 20 % de les vendes globals. L'empresa preveu seguir en aquesta línia, i invertir 1,6 milions d'euros en l'obertura de botigues al llarg de l'exercici 2007.<sup>16</sup>

Les botigues pròpies donen una gran empenta a Custo Barcelona, tant en vendes com pel que fa a la marca. Però malgrat uns resultats excel·lents, aquesta via d'expansió implica una inversió elevada. Sobretot tenint en compte que la presència de Custo Barcelona encara no és del tot global. Quan li preguntaven sobre la idea de franquiciar la marca, Custo Dalmau en renegava de manera clara i contundent i es declarava “antifranquícies i antillícències”.<sup>17</sup> Recentment, però, aquest punt s'ha reconsiderat: la franquícia es planteja ara com l'eina principal per a l'expansió a Àsia. La franquícia Custo tindrà un model de finançament en què els franquiciats aporten el capital, i així assumeixen el risc, mentre que la marca els aporta recursos propis i saber fer.<sup>18</sup>

#### 4. Factors clau d'èxit

Es podria considerar que hi ha tres factors clau d'èxit de Custo Barcelona: la perseverança, l'aprenentatge i la innovació. Segons Custo Dalmau, “la clau ha estat la constància. La gent no sap que fa vint-i-cinc anys que ens dediquem a això”.<sup>19</sup> Durant aquest temps, els germans Dalmau sempre s'han mantingut fidels al seu concepte original, la

samarreta, fins i tot en la diversificació del producte: per Custo, “uns pantalons són una samarreta que es posa per les cames [...], i una bossa és una samarreta per dur-hi coses”.<sup>20</sup> El que diverteix els creadors de Custo Barcelona és provocar, trencar motllos, crear. És una feina en què la renovació ha de ser constant.

Segons Custo Dalmau, els estilistes de Hollywood van triar les seves samarretes precisament perquè contrastaven amb la tendència general de la moda d'aquells moments, el minimalisme. La innovació és, doncs, un altre factor clau d'èxit de Custo Barcelona, no només en l'àmbit del disseny i la concepció del producte, sinó també pel que fa a l'estratègia d'internacionalització. Decideixen començar als Estats Units, un mercat amb una gran extensió i una forta projecció cap a l'exterior, que els permet consolidar-se a escala internacional. Produeixen i venen majoritàriament fora d'Espanya. Custo Barcelona és una empresa que s'ha redefinit global, basada en l'experiència d'una empresa tradicional, Custo Line.

## 5. Aprenentatges i reptes de futur

Amb vista al futur, Custo Barcelona ha d'afrontar un repte considerable: dur a terme el canvi d'enfocament en la seva expansió. En paraules de Carlos Sagalés, director general de Custo Barcelona: “Enfocarem la nostra expansió a Àsia, que és on ens queda molt recorregut per fer.”<sup>21</sup> A part de l'enfocament a Àsia, el nou plantejament de l'expansió internacional de Custo inclou la utilització de franquícies màster per finançar el creixement.

A més, ha de continuar afrontant el repte de les imitacions. La majoria es fabriquen a la Xina, on també se'n venen moltes, tantes que les botigues

Custo establertes a Xangai i a Pequín el 2001 han hagut de tancar. L'any 2005 van interceptar 18.000 imitacions, amb un valor de mercat d'1,8 milions d'euros, equivalent al 3 % de les vendes efectuades el 2004.<sup>22</sup> Les peces falses perjudiquen molt seriosament les vendes, però també la imatge de marca, perquè tergiversen la qualitat del producte.

## MAS DOIX

### 1. Antecedents

Les famílies Doix i Llagostera, cosines, creen el celler Mas Doix al Priorat el 1998. Reprenen així una tradició familiar iniciada el 1850 i reconeguda amb les medalles d'or i de plata a les exposicions universals de Barcelona i París de 1888 i 1878, respectivament.<sup>23</sup> A finals del segle XIX, però, l'embotellament del vi esdevé impossible: la fil·loxera ha envaït el Priorat. És un moment d'exili per a molts viticultors de la regió. Joan Doix, però, resisteix. Per amor a la vinya, la va replantant amb ceps autòctons del Priorat, la manté i és un dels fundadors de la cooperativa de Poboleda. Els germans Llagostera, de petits, fan la verema amb el seu oncle Joan i els seus cosins. Continuen anant a la cooperativa, on el raïm de les seves vinyes sàvies es perd en un mar de qualitats molt diverses.

A principi dels anys noranta, un grup de viticultors joves i innovadors torna a donar impuls al Priorat. Són René Barbier i Álvaro Palacios, entre d'altres. Apliquen noves tècniques de viticultura que ressalten la qualitat excepcional dels ceps autòctons. Gràcies a aquests emprenedors, el Priorat comença a gaudir de reconeixement internacional als inicis dels noranta. Llavors, els Doix i els Llagostera s'adonen

que els ceps de la família tenen un potencial extraordinari que es desaprofita sistemàticament. El 1998 decideixen reprendre l'elaboració pròpia. Mas Doix reneix amb la forma d'empresa familiar. Són els germans Llagostera, el seu cosí Josep Maria Doix i la seva dona, Maite, sota l'atenta mirada d'en Joan Doix, ànima de la tradició i, així, doncs, del futur negoci. L'equip de Mas Doix és reduït; la seva força resideix en la complementarietat.

En Joan Doix aporta l'experiència de tota una vida entre ceps; coneix cada pam de terra com la seva mà. A la vinya hi ha la Maite, que se n'ocupa com d'un jardí. És una feina diària, que no admet vacances. El Josep Maria és un expert cellerer i un innovador nat. També és una de les poques persones de la seva generació que sempre han estat al Priorat. El Ramon porta el timó de l'empresa i la direcció enològica, mentre que el Valentí s'ocupa de la comercialització i de l'estratègia. El Ramon és enginyer industrial i té un MBA per ESADE. Ha treballat a grans multinacionals com Matutano, Almirall o PepsiCo. El Valentí, economista, aporta el seu coneixement de les tasques de promoció i comercialització.

L'equip de Mas Doix és una barreja de persones molt singular, en què tradició i modernitat es fusionen per permetre el renaixement d'un negoci familiar. Es basa en les qualitats i els actius adquirits prèviament, preservats al llarg dels anys, que constitueixen un avantatge competitiu remarcable. Per això Mas Doix privilegia la qualitat del seu producte, fins a l'extrem de limitar-ne expressament la quantitat. La poda en verd n'és un exemple clar: consisteix a podar acuradament els ceps a la primavera, tallant fins a un 30 % del raïm per garantir la consistència del vi final. Actualment, Mas Doix produeix prop de seixanta mil botelles

l'any, i les destina a un mercat exclusiu: el de la gamma superior.

Mas Doix ven a qui aprecia el vi de qualitat excel·lent i està disposat a pagar-ne un preu elevat. És un segment de mercat que considera el vi no tan sols com una beguda, sinó també com una experiència, font de veritable plaer. Per això, Mas Doix només es troba a les cartes de l'alta restauració i en botigues especialitzades en alta gastronomia. Mas Doix té tant d'èxit que ven tota la seva producció abans d'embotellar-la, incloent-hi la primera anyada. Actualment, exporta un 80 % de les seves botelles a 20 països, entre els quals hi ha Suïssa, els Estats Units, el Japó i el Regne Unit. Mas Doix és, doncs, una empresa que es redefeix global. El seu model de negoci encaixa dins un sector mundial que s'està transformant ràpidament.

## 2. Sector

Els esquemes de consum ja no són els mateixos que a les dècades passades. Es consumeix en menor quantitat i freqüència, i es privilegia la qualitat. Hi influeix la idea de la dieta mediterrània: el vi, especialment el negre, és més sa que els alcohols forts i els licors, perquè redueix el risc de malaltia coronària i millora la circulació sanguínia. D'altra banda, el consumidor és cada vegada més expert, més *connoisseur*. I està disposat a gastar més. Prolifera els tasts i la premsa especialitzada. El vi està adquirint estatus social. La influència de l'estil de vida occidental globalitza aquesta tendència. La demanda global de vi de qualitat no deixa de créixer.

El vi negre és líder en el mercat mundial del vi, i el més dinàmic —més que el rosat i el blanc. Els Estats Units són el mercat que lidera aquest creixement. Però són, alhora, un productor tradicional.

Com Europa, han d'afrontar una nova competència: el vi del Nou Món. Països com Xile, el Brasil, Nova Zelanda i Sud-àfrica produeixen un vi de qualitat a un preu raonable. La sortida que tenen aquests productors tradicionals és el prestigi de la marca. Necessiten accedir als clients potencials que estan disposats a pagar un preu considerable a canvi d'un vi de gran qualitat. En aquest sentit, la velocitat actual de les comunicacions és essencial: els permet donar-se a conèixer més enllà del que serien els seus mercats naturals.

### 3. L'estratègia d'internacionalització

Mas Doix vol elaborar un vi excel·lent per a un públic selecte i que entengui i valori la proposta que se li fa. Però, com accedir a aquest posicionament dins el mercat mundial? La distribució del producte és una qüestió crucial. Mas Doix pot arribar a renunciar a un mercat important, com és l'alemany, si no hi troba un distribuïdor que reuneixi les característiques exigides. Mas Doix busca l'aval dels experts més reconeguts a escala global, per tal d'incorporar-se a l'oferta de les botigues especialitzades més selectes i a l'alta restauració: els distribuïdors són l'accés als contactes més exclusius. Per això, Mas Doix considera el seu distribuïdor com un soci. Comparteixen visió i objectius. Se seleccionen país per país, treballant cada mercat, un per un, i segons dos criteris essencials: el perfil i la cartera de vins.

A Espanya, contacten crítics, elaboradors i consumidors de referència. També freqüenten les fires més prestigioses, com la Vinexpo de Bordeus, on donen a conèixer el seu producte en un àmbit exclusiu. En aquest sentit, la xarxa de contactes i el seu seguiment han estat un element clau en l'estratègia d'internacionalització de Mas Doix. El

primer grup de països on s'exporta inclou Suïssa, Bèlgica, el Canadà, el Japó i el Regne Unit. Dins aquesta primera etapa, els Estats Units juguen un paper decisiu. El mercat del vi hi pren unes dimensions extraordinàries. A més, el potencial de creixement, especialment en el subsegment de la gamma superior, en fa el principal client de Mas Doix.

El mercat nord-americà interessa Mas Doix per una altra raó estratègica: els seus referents. Robert Parker, el crític més influent del món, n'és el màxim exponent. El seu aval és un segell de qualitat insuperable. Dirigeix la publicació independent *The Wine Advocate* i té una credibilitat única, fruit de la seva experiència. Ser reconeguts per Parker ha estat l'objectiu de Mas Doix des del principi. Malgrat que és pràcticament impossible tenir-hi accés, la xarxa de contactes es mou de pressa, intensament. L'equip de Mas Doix aconsegueix que Parker tasti el seu vi en un termini inferior a dos anys. La primera anyada que tasta, el Doix 2000, rep una puntuació de 93 sobre 100. Les anyades de 2001 i 2003 següents rebran un 98+. Parker serà un trampolí per aquesta empresa familiar.

Satisfereix tothom és senzillament impossible. Els encàrrecs arriben d'arreu del món, inclosos els països que tot i no tenir una tradició vitivinícola s'introdueixen progressivament a la cultura del vi. Paral·lelament, Mas Doix es consolida en l'alta restauració mundial, i esdevé un element indispensable de la carta als millors restaurants del món. Ha aconseguit accedir al mercat d'especialització que cercava. Aviat s'adonen que no es tracta tan sols de vi, sinó de molts altres luxes que, combinats, distingeixen el sibarita, que es pot permetre comprar vi del Mas Doix, de la res-

ta del mercat: “és un mercat-circuit, que inclou tant el vi de gamma superior com els cotxes de luxe, les joies més exclusives i un cercle social ben restringit, caracteritzat per un nivell econòmic molt alt”.

#### 4. Factors clau d'èxit

Mas Doix és una empresa que es redefineix global. Elabora una estratègia d'internacionalització i un model de negoci que transformen una tradició familiar en un dels cellers més prestigiosos a escala internacional. Però no es tracta tan sols d'estratègia. Mas Doix reneix dins un context precís: l'evolució del sector mundial del vi, la tradició familiar, l'auge del Priorat i la qualitat única del seu raïm. Les vinyes que anomenen *sàvies* són el primer factor clau d'èxit del celler. Però, mentre que els ceps segueixen els mateixos processos que fa anys, els dipòsits de fermentació (les tines) són de disseny propi, així com també les presentacions comercials.

En aquest sentit, ha estat crucial tenir sempre ben clars els objectius. Les persones han estat i continuen essent essencials. La segona clau de l'èxit són les innovacions, que són nombroses, petites i contínues, tant en l'elaboració del vi com en la construcció de l'etiqueta: elaborar un bon vi no passa tan sols per la seva qualitat; també és una qüestió de construcció de marca (*branding*). La tercera clau és que el pilar central de l'estratègia de Mas Doix ha estat el reconeixement i l'aval dels experts, i no d'experts qualssevol, sinó dels més reconeguts mundialment. El Priorat els aporta un altre segell de prestigi internacional: la seva denominació d'origen qualificada (DOQ). Mas Doix també pertany als Grandes Pagos de España, associació dels millors cellers espanyols, que es reforcen mútuament unint-se

entorn d'una filosofia comuna —l'excel·lència, la terra i el raïm.

#### 5. Aprenentatges i reptes de futur

L'objectiu a llarg termini és continuar consolidant la marca, per mantenir-se i afermar-se. El Ramon i el Valentí Llagostera prediuen que el procés serà lent. Les grans marques dels grans vins del món els han ensenyat que la consolidació de la marca ha de ser progressiva per tal d'assegurar-ne l'èxit. Però també saben que serà més ràpid del que hauria estat fa cinquanta anys, perquè ara el mercat és global.

#### GRUP MANGO

##### 1. Antecedents

Al principi, Mango no era Mango. Era Isak Andic i la seva idea era de vendre a Barcelona la roba que importava en els seus viatges a Turquia. L'èxit inicial li va permetre establir progressivament una xarxa de quatre botigues a Barcelona, que gestionava amb l'ajuda de familiars i amics. La primera inversió d'Andic van ser algunes camises *hippies*. Li van costar 900 pessetes. Més de trenta anys més tard, el 2005, Mango va facturar 881 milions d'euros<sup>24</sup>: “Involucrar la nostra gent en el projecte, encomanar la passió i tenir paciència i perseverança ha estat el nostre secret.”<sup>25</sup> Andic és un emprenedor nat, un visionari. Crea un concepte de negoci integrant l'experiència i desenvolupant un estil propi. És fill d'una família jueva que es va traslladar de Turquia a Espanya. Va començar venent camises als seus companys de facultat, i s'ha convertit en una de les persones més riques del món, segons la revista Forbes.<sup>26</sup>

Nahman Andic i Enric Casi hi han contribuït notablement. S'incorporen a l'equip directiu en els primers anys d'existència de Mango. Es reparteixen la feina i formen un triangle d'èxit que s'ha mantingut fins ara. La idea inicial d'Isak Andic de no fabricar és el punt de partida per al model de negoci que desenvolupen. Mango es dedica exclusivament a la importació i venda de les peces de roba, al disseny i la gestió. La primera botiga obre al passeig de Gràcia de Barcelona el 1984. El creixement és ràpid. Per això esdevé necessari redefinir i unificar el concepte de marca i el segment de mercat (Salcedo, 2000: 36-38 i 88-93). Som al 1988. Mango vol vestir la dona jove, moderna i urbana, seguint les tendències de la moda i oferint-li peces de qualitat mitjana-alta a un preu accessible.

## 2. Sector

L'èxit manifest de Mango podria sorprendre, tenint en compte la crisi que pateix el sector tèxtil espanyol des que la fabricació és molt més competitiva en països com la Xina. La liberalització del comerç l'any 2005 i la consegüent abolició de les fronteres comercials han provocat l'increment de les importacions i l'estancament de les exportacions tèxtils d'Espanya.<sup>27</sup> Però, dins el sector tèxtil, Mango pertany al subsector de la confecció, en què el valor de les exportacions ha augmentat un 42,6 % en cinc anys.<sup>28</sup> Això es deu a la progressiva integració de les tecnologies de la informació en els processos de producció, gestió i distribució de les empreses. L'avantatge competitiu que se'n deriva ha estat la base del procés d'internacionalització de Mango.

## 3. Procés d'internacionalització

L'èxit de l'empresa a la Ciutat Comtal permet l'inici de la seva expansió nacional a partir de 1985, amb

la primera botiga fora de Barcelona, que obre a València. El 1988 Mango té 13 botigues a Espanya. El 1992 ja en són 99: Mango s'ha consolidat al mercat nacional. Llavors es fixa un nou objectiu: ser a totes les ciutats del món. Així comença l'aposta per la internacionalització a Mango. El primer pas és implantar-se a països culturalment i geogràficament pròxims. La decisió es materialitza el mateix any en què es pren, amb la inauguració de les dues primeres franquícies fora d'Espanya, a Portugal, el 1992. El pas següent serà el mercat francès. Mango hi arriba el 1996 mitjançant la Fira Internacional de París, que permet a l'empresa donar-se a conèixer.

L'expansió internacional és fulgurant: el 1996, en tan sols quatre anys, la companyia ja té 115 dels seus 265 establiments repartits per 22 països. El 1997 la facturació aconseguida a l'estranger supera per primera vegada la del mercat espanyol, i l'any següent ja hi ha més botigues fora d'Espanya que dins. Actualment, Mango compta amb unes 866 botigues a 83 països del món. La companyia preveu triplicar la xarxa de botigues en els pròxims deu anys.<sup>29</sup> Va tancar l'exercici 2005 amb una facturació de 881 milions d'euros i es preveu que aquesta sigui de 925 milions d'euros el 2006. Mango és una companyia que es redefineix global: en molt poc temps, la seva xarxa nacional de botigues s'ha estès arreu del món. Quins són els elements clau de l'èxit d'aquesta internacionalització?

## 4. Factors clau d'èxit

El concepte Mango consisteix a dissenyar i comercialitzar sense fabricar (Franch, 2006). Dur-ho a la pràctica requereix un model organitzatiu i de gestió extremament innovador: el d'empresa xarxa. A partir d'un programari propi, crea una plataforma

tecnològica que interconnecta proveïdors, fabricants, operadors logístics i punts de venda. És el Sistema Logístic Mango (SLM). Permet que totes les botigues, a qualsevol part del món i en qualsevol moment, disposin dels productes que els clients demanen. La creació i el manteniment d'aquesta xarxa implica una inversió significativa i constant en tecnologia punta.

Mango utilitza, doncs, el coneixement com a factor productiu, però també com a element estratègic, que li permet diferenciar-se i crear un avantatge competitiu. L'empresa es concentra a aprofitar i dinamitzar els seus actius intangibles, fins al punt de subcontractar tota la producció. Es podria considerar que passa el mateix amb les vendes. Quan Andic compra el local per a la primera botiga, al passeig de Gràcia, es queda sense diners; s'adona que les botigues pròpies alentiran massa l'expansió de Mango. En canvi, la franquícia sembla una alternativa viable: permet una expansió ràpida amb un risc mínim, alhora que maximitza l'exploració del saber fer i de la marca. El que mancava determinar era com mantenir l'homogeneïtat de la xarxa.

Així neix el sistema de dipòsit; el franquiciat només paga el que ven. Aquest sistema permet a Mango controlar les franquícies com si fossin botigues pròpies: el flux constant d'informació permet una distribució freqüent i eficaç a través de l'SLM. A més, la col·lecció Mango és pràcticament universal: el producte és gairebé el mateix per a tots els mercats. D'altra banda, Mango imparteix cursos de formació i reparteix manuals d'operació als seus franquiciats. Així, transmet el seu saber fer i s'assegura que la xarxa sigui homogènia. Aquest aspecte és crucial per mantenir el valor de la marca i la imatge corporativa. Per això Mango s'en-

carrega també que totes les botigues segueixin les mateixes pautes d'interiorisme i d'ubicació.

Un altre factor clau per a l'èxit de Mango, i un suport essencial per als seus franquiciats, ha estat la seva marca, que té un reconeixement internacional. Mentre Inditex manté un ventall de marques, Mango ha centrat els esforços a promoure la seva marca. A diferència d'Inditex, ha anat construint l'enseny a base d'inversions en promoció i publicitat, amb una selecció acurada de models i per mitjà de mètodes publicitaris innovadors, com ara la idea d'utilitzar expositors publicitaris com a aparadors de roba de la seva col·lecció. Actualment, la marca Mango ocupa el quart lloc del rànquing 2005 de les marques espanyoles més valuoses, que elabora Interbrand.<sup>30</sup>

## 5. Aprenentatges i reptes de futur

Mango ha anat afrontant reptes ben diferents al llarg de tota la seva trajectòria. La seva capacitat d'adaptació els ha permès reaccionar de manera innovadora i creativa a l'evolució de la conjuntura, anticipant-se així a les tendències del sector. Al principi, es tractava de vendre a l'engròs i després, de l'engròs al detall, en botigues pròpies. Després van emprendre un creixement ràpid basat no tan sols en botigues pròpies sinó també en franquícies, primer en el territori espanyol i després en l'àmbit internacional. Per gestionar el sistema de franquícies varen crear el Sistema Logístic Mango i el sistema de dipòsit, mitjançant el qual Mango manté la propietat de les peces fins al moment en què el franquiciat les ven, solucions innovadores que, més tard, s'han generalitzat. L'aprenentatge principal de Mango ha estat adonar-se que l'aprenentatge mateix ha de ser constant. El repte és mantenir el creixement internacional i la capacitat d'adaptació que els caracteritza i que, fins avui, n'ha garantit l'èxit.

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

### **5. Reflexions i recomanacions**







## 5. Reflexions i recomanacions

Aquest informe, a més de sintetitzar els arguments teòrics que la bibliografia ha aportat sobre les noves vies d'internacionalització, ha volgut il·lustrar el fenomen dins del context català. Tanmateix, els casos estudiats en són una mostra limitada. Per això, no pretenem extreure'n conclusions, sinó oferir algunes reflexions basades en la teoria i en els casos estudiats. Per quantificar el fenomen i arribar a conclusions que siguin estadísticament significatives, caldria fer una recerca empírica amb una mostra que fos representativa.

Com hem pogut observar en aquest informe, les oportunitats per internacionalitzar-se no són exclusives de les empreses grans o de les empreses amb una llarga trajectòria en el mercat nacional. Els casos que s'han presentat ofereixen una varietat d'exemples d'empreses que s'han internacionalitzat d'una manera diferent i han trencat els paradigmes del procés d'internacionalització tradicional. En la mostra de casos estudiats, hem inclòs sectors tradicionals com el vitivinícola, i també companyies amb processos tecnològics més avançats, com ara empreses de serveis i de fabricació tèxtil. També hem intentat presentar casos d'empreses que han obtingut avantatges competitius en diferents nivells de la cadena de valor: mitjançant una relació estreta amb els proveïdors i/o amb els distribuïdors, desenvolupant tecnologia d'última ge-

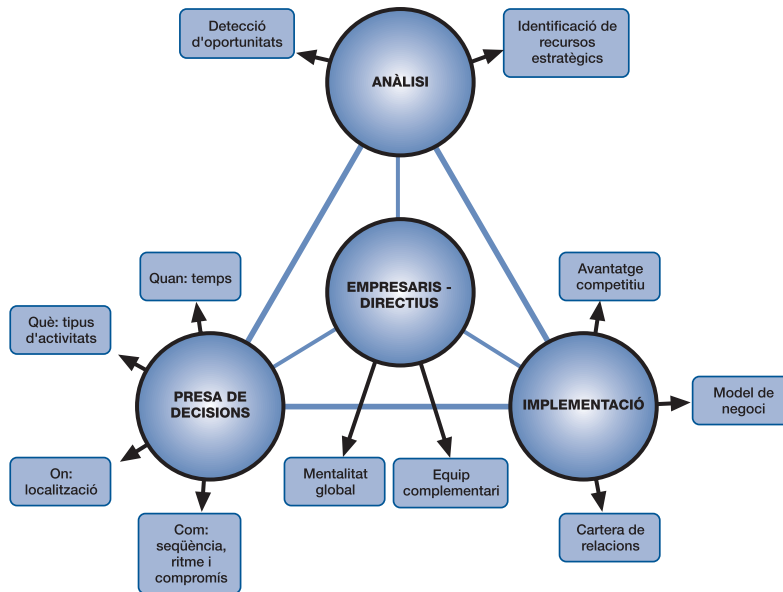
neració i aplicacions informàtiques innovadores, o mitjançant processos de gestió únics. Dels casos que s'han descrit també es pot deduir que alguns d'ells han desenvolupat un model de negoci nou, mentre que d'altres han modificat el model tradicional tot i mantenir-se en el mateix sector.

D'altra banda, hem volgut extreure'n les variables clau d'èxit de cada empresa, com també l'aprenentatge i els reptes de futur que afronten. I, malgrat que no pretenem que siguin receptes que s'hagin d'executar pas a pas (atès que cada empresa és un cas concret), sí que considerem que poden ser orientatives respecte a les situacions particulars de cada empresa. Amb aquest objectiu, hem organitzat aquesta secció en dues parts: la primera inclou unes reflexions sobre aquest nou fenomen empresarial, adreçades als directius i, la segona, unes recomanacions per a l'Administració pública.

### 5.1. Reflexions per als directius

Partint dels marcs teòrics que s'han presentat al principi d'aquest informe i de la comparació dels casos (apèndix 2), en aquesta secció es proposen algunes reflexions que podrien ser d'utilitat per als directius que han de prendre la decisió d'internaci-

Fig. 7 Desenvolupament dels elements essencials del procés d'internacionalització



analitzar la seva empresa, i portar-la a terme. Per tal d'oferir al lector un marc conceptual que tingui relació amb els aspectes tractats tant en la revisió de la bibliografia com en els casos analitzats, re- prenem i completem la figura 1 (figura 7). Els quatre elements que inclou ens serviran de guia.

### 5.1.1. Empresaris/directius: mentalitat global i equip complementari

Perquè una empresa sigui capaç de detectar i portar a terme oportunitats en un entorn canviant, i cada vegada més globalitzat, és important que sigui capaç de conrear una mentalitat global (Gupta i Govindarajan, 2002). Estudis recents, com el de Kyvik (2006), han confirmat empíricament, amb dades que provenen de petites i mitjanes empre-

ses noruegues, que la mentalitat global està relacionada amb el comportament internacional de l'empresa. L'estudi de Kyvik (2006) revela que la mentalitat global és fruit de diversos factors, entre els quals hi ha l'experiència internacional dels fundadors/directius i algunes de les seves característiques personals, com la flexibilitat i la reflexió, i també el dinamisme i el grau d'internacionalització dels mercats en els quals es mouen les seves empreses.

Com apunta David Bäckström, de Telemedicine Clinic, els fundadors i directius necessiten tenir una mentalitat i una ambició globals: han de poder identificar i materialitzar oportunitats de negoci a escala internacional. És el cas d'Isak Andic, nascut a Turquia, el qual, des de Barcelona, ha creat una gran empresa internacional com és Mango, i tam-

bé del mateix David Bäckström, empenedor suec establert a Catalunya. Com hem pogut observar, l'experiència laboral en empreses multinacionals, les vivències en altres països i els contactes que els fundadors puguin tenir a l'estranger són essencials per a la seva internacionalització ràpida, com ho demostren els casos de Custodio Dalmau (Custo Barcelona), de Miquel Huguet (Agua Nafree), de Ramon i Valentí Llagostera (Mas Doix), o de Pere Rovira (Mas d'en Gil).

A part de la mentalitat global, un altre factor clau és la formació i el desenvolupament d'un equip directiu complementari, que sigui capaç d'afrontar les necessitats del negoci i les particularitats de dur a terme un procés d'internacionalització. En els casos que hem estudiat, hem pogut observar que la unió d'un equip de socis i directius professionals d'àmbits diversos ha estat un avantatge a l'hora d'internacionalitzar l'empresa.

Si parlem de socis fundadors, veiem que en la majoria dels casos estudiats es tracta de vincles familiars on germans, cosins o pares i fills aporten competències i contactes diferents, com en els de Mas Doix (les famílies Doix i Llagostera), Mas d'en Gil (la família de Pere Rovira), Custo Barcelona (els germans Dalmau) o Mango (els germans Andic). En el cas de Mas Doix, veiem que s'ha creat un equip de fundadors on hi ha persones expertes en el producte, en la gestió empresarial i en els mercats internacionals.

Si parlem de directius professionals, han estat essencials les aportacions de Carlos Sagalés, director general de Custo Barcelona, o d'Enric Casi, director general de Mango. L'any 2005, Mango va introduir un comitè de direcció format per sis persones per assumir la gestió de

la ràpida expansió i per preparar un relleu generacional.

Una altra manera de solucionar aquesta manca d'experiència és mitjançant el consell directiu, amb l'ajuda d'experts en gestió i en negocis internacionals, o bé mitjançant experts financers com ara inversors privats o inversors de capital de risc.

### 5.1.2. Anàlisi: detecció d'oportunitats i identificació de recursos estratègics

A banda de les macro tendències del context, una empresa que consideri la internacionalització com a via de creixement hauria de tenir en compte dos aspectes clau en la seva anàlisi: l'extern (per detectar oportunitats de negoci a l'estranger) i l'intern (per identificar recursos estratègics de l'empresa que permetin obtenir un avantatge competitiu en altres països). Caldria, doncs, tenir clares tant les oportunitats que ofereix el sector com les possibilitats de competir a l'estranger i les característiques de l'empresa pel que fa a recursos estratègics i a competències clau de les quals disposa.

En el sector del vi, per exemple, tant Mas Doix com Mas d'en Gil han sabut detectar una oportunitat a escala internacional: la demanda creixent de vins d'alta qualitat. D'altra banda, aquestes dues empreses han sabut aprofitar els recursos estratègics de què disposaven, com les seves excel·lents vinyes, l'experiència i el compromís dels seus equips, i el fet d'estar situades al Priorat, zona que cada cop té més popularitat en el mercat mundial per la qualitat dels seus vins. També han aconseguit detectar recursos estratègics amb els quals no comptaven al principi, però que necessitaven desenvolupar per poder competir en el nínxol de

mercat d'alta qualitat-alt preu que havien escollit. Aquests nous recursos estratègics que han identificat i desenvolupat són la xarxa de distribuïdors rellevants i compromesos, i el reconeixement dels experts i dels generadors d'opinió en aquests mercats internacionals.

Un altre exemple és el de Telemedicine Clinic. Els seus fundadors havien detectat la necessitat d'agilitzar el procés de lectura de diagnòstics que hi havia en l'àrea de la salut pública en diversos països europeus, on els sectors estaven madurs i, a més, tecnològicament preparats per rebre un servei de diagnòstic a distància.

En el sector de la moda, tant Custo, com Mango han sabut identificar oportunitats per innovar i diferenciar-se. Custo ha aconseguit un avantatge competitiu a l'estranger basat en la seva proposta innovadora de convertir la samarreta en objecte de moda i els seus dissenys únics. Mango va tenir una ràpida expansió a l'estranger gràcies a la identificació d'un model de franquícia diferenciador, basat en el sistema de dipòsit, mitjançant el qual Mango manté la propietat de les peces fins al moment en què el franquiciat les ven. Mango ha anat invertint en publicitat per expandir i enfortir el reconeixement de la seva marca.

### 5.1.3. Presa de decisions: quan, què, on i com

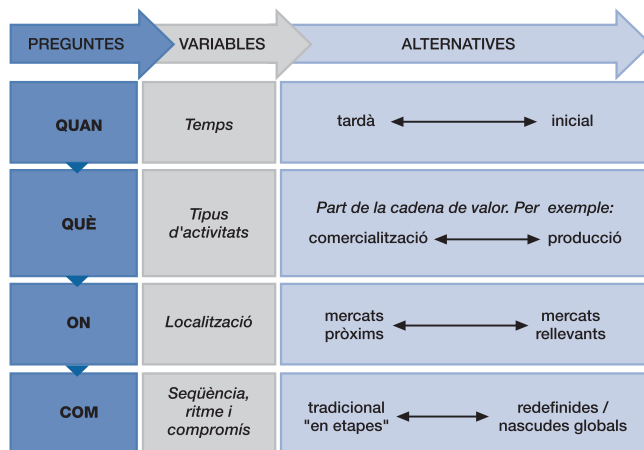
A l'hora d'afrontar un procés d'internacionalització, és fonamental que els directius considerin i responguin quatre preguntes essencials: quan s'han d'internacionalitzar, quines activitats de l'empresa han d'internacionalitzar, on ho han de fer i, finalment, com ho han de fer.

**Quan cal internacionalitzar-se.** La primera pregunta clau que l'empresa ha de respondre és si es vol internacionalitzar o no. La internacionalització no és l'única opció estratègica de creixement i buscar oportunitats en els mercats exteriors no és necessàriament una opció per a totes les empreses. Les característiques del sector i el mercat influiran en la decisió. Però la resposta a aquesta pregunta no és definitiva. Encara que una empresa pugui desestimar l'opció d'internacionalitzar-se en un moment concret, cal que els seus directius i/o fundadors portin a terme una avaluació contínua de les oportunitats i les necessitats que es poden generar a través d'un posicionament internacional. Atesa la naturalesa competitiva del sector, algunes empreses aprofiten una internacionalització inicial, buscant posicionaments a l'estranger des de les etapes inicials del cicle de vida de l'empresa, mentre que d'altres es plantegen una sortida més tardana.

Com hem vist en els casos que hem estudiat, Telemedicine Clinic va començar a dur a terme activitats internacionals des de la seva fundació, mentre que Mas d'en Gil i Agua Nafree ho han fet dos anys després de la seva fundació. Tant en el cas de Custo com en el de Mango i el de Mas Doix, hi ha hagut un període de maduració del model de negoci en el context nacional, i la seva posterior exportació a l'estranger, de manera ràpida i extensa, que ha marcat el "renaixement" de l'empresa a escala internacional.

**Què cal internacionalitzar.** La decisió de què cal internacionalitzar en una empresa està íntimament lligada a la decisió de quan cal internacionalitzar-se. A partir de les oportunitats o dels recursos estratègics de l'empresa, s'ha de decidir quines activitats de la seva cadena de valor

Fig. 8 Desenvolupament de les preguntes clau en la internacionalització



es poden i s'han de portar a terme en mercats internacionals.

Nombroses companyies es plantegen l'opció d'exportar els productes com si aquest fos l'inici únic de l'activitat internacional. En aquest informe, malgrat que reconeixem que aquesta activitat pot ser l'inici de la internacionalització, volem insistir en la importància de poder iniciar la internacionalització, per exemple, mitjançant la captació de recursos i capacitats a l'exterior, que poden ajudar a millorar la competitivitat de l'empresa en mercats locals. Fer *outsourcing* d'una part de la recerca o de la producció en mercats internacionals també es pot considerar una activitat d'internacionalització.

De les sis empreses estudiades, cinc s'han internacionalitzat mitjançant els seus productes. A diferència d'elles, Telemedicine Clinic és un exemple d'internacionalització de serveis. L'empresa també ha internacionalitzat el talent que ofereixen aquests serveis. Els metges provenen de diferents països

i gràcies als avenços tecnològics poden tenir la seu a Barcelona o poden treballar des de casa en el país on es troben. Un altre exemple és Custo Barcelona. L'empresa es concentra en el disseny i ha fet *outsourcing* de la producció a l'estranger. El 60 % de les peces comercialitzades per Mango procedeixen de factories xineses, a través d'uns 50 proveïdors tèxtils xinesos, amb els quals l'empresa manté "una relació molt estreta", segons explica Enric Casí, director general de Mango.<sup>31</sup>

**On cal internacionalitzar-se.** La resposta s'hauria de basar en la identificació dels mercats rellevants on s'han de portar a terme les activitats que s'han decidit internacionalitzar. La decisió no serà necessàriament la mateixa si l'empresa surt als mercats exteriors per vendre el seu producte, en què s'haurà d'avaluar el potencial de mercat i la diferenciació del producte respecte als altres, o bé si l'objectiu és adquirir recursos que ajudin a millorar la pròpia posició competitiva, en què s'haurà de comparar la disponibilitat d'aquests recursos en

preu, qualitat i terminis per tal d'incorporar-los a la cadena de valor de l'empresa.

Per exemple, per raons diferents, tant per a Custo com per a Mas Doix, el mercat rellevant per començar la trajectòria internacional ha estat els Estats Units. Per a Telemedicine Clinic, el servei internacional ha començat pels països nòrdics, com ara Suècia i Noruega. Per a Mas d'en Gil, els inicis han estat a Alemanya, Bèlgica, França, Suïssa i Dinamarca, entre d'altres. Per a Mango, els primers passos a fora han estat a Portugal i a França, països pròxims que permetien mantenir el control. No obstant això, la proximitat aviat s'ha vist modificada per l'estratègia d'estar presents en totes les capitals del món, cosa que l'ha dut a abandonar el criteri de la proximitat. Com apuntava en una entrevista Isak Halfon, director d'expansió de Mango, els països de l'Orient Mitjà, on l'empresa havia entrat el 1997, han estat una aposta molt rendible. Curiosament, les primeres vendes a l'estranger d'Agua Nafree també s'han realitzat en aquella zona geogràfica, precisament als Emirats Àrabs i a Kuwait.

**Com cal internacionalitzar-se.** Finalment, l'empresa ha d'implementar les decisions que ha pres anteriorment. Amb relació a això, l'empresa necessita prendre decisions sobre la seqüència (en etapes), el ritme de l'expansió (ràpidament o lentament) i el grau de compromís (percentatge de vendes internacionals).

Quant a les etapes, els casos estudiats segueixen patrons diferents. Per exemple, Telemedicine Clinic ha començat oferint serveis a l'estranger sense passar primer per l'etapa de servir el mercat local. Mas d'en Gil va iniciar la comercialització i simultàniament l'exportació dels seus productes. En canvi, Mango desenvolupa una àmplia presència

nacional, abans d'internacionalitzar-se a través de botigues pròpies i franquícies.

Respecte al ritme, una empresa pot triar internacionalitzar-se ràpidament o lenta. Aquesta decisió serà determinada per la gamma d'oportunitats i per la disponibilitat de recursos que l'empresa tingui per portar-la a terme. Per exemple, Mango va aconseguir entrar en 22 països en els primers quatre anys de la seva expansió. El sistema de franquícies li ha permès expandir-se ràpidament en un nombre important de països d'arreu del món. Aquest sistema fa que l'empresa comparteixi el risc financer amb els franquiciats i, així, el sistema de creixement és molt més ràpid, amb diferents tipus de riscos compartits. L'entrada de capital risc en empreses com Telemedicine Clinic o Agua Nafree busca accelerar el seu procés d'expansió.

Quant al compromís, els sis casos manifesten diferents percentatges de vendes internacionals. Per exemple, el 100 % dels serveis oferts per Telemedicine Clinic estan a l'estranger. Custo, Mas d'en Gil, Mas Doix i Mango també presenten altes quotes d'exportació –del 90 %, el 80 %, el 80 % i el 75 %, respectivament. En canvi, Agua Nafree ha tingut una vocació internacional des del principi, però no ha augmentat el compromís amb la internacionalització, fins a arribar al 10 % de vendes procedents de l'estranger. S'espera que l'entrada de Caixa Capital Risc amb un 35 % del capital d'Agua Nafree buscarà potenciar la seva internacionalització.

#### 5.1.4. Implementació

L'estudi dels sis casos mostra alguns aspectes de la implementació que podrien ajudar l'empresa que emprèn una nova via d'internacionalització: es

tracta de l'avantatge competitiu, el model de negoci i la cartera de relacions.

**Avantatge competitiu.** Entre d'altres factors, l'èxit del procés d'internacionalització està basat en la font d'avantatge competitiu en els mercats internacionals. Cal comptar amb un factor diferenciador, com pot ser una patent del procés de tractar l'aigua (és el cas d'Agua Nafree) o un model de gestió de casos de diagnòstics (el cas de Telemedicine Clinic), o bé una marca (els casos de Custo i de Mango) o un model de gestió de franquícies (el cas de Mango).

**Model de negoci.** El model de negoci d'una empresa es defineix per mitjà de decisions sobre 'qui' (el tipus de client d'interès per a l'empresa), 'què' (la definició del producte/servei i la proposta de valor), 'com' (les activitats necessàries per arribar a aquest client amb aquesta proposta de valor), el motor de la rendibilitat (els fluxos d'ingressos i els costos principals de l'empresa) i la protecció (com preservar l'avantatge que el model de negoci ofereix respecte de la competència). Quan l'empresa s'internacionalitza, es prenen decisions sobre la necessitat d'adaptar (i el grau d'adaptació de cada part del model de negoci). Pel que fa al client al qual es vol donar els serveis a l'hora d'internacionalitzar-se, l'empresa podria mantenir el seu enfocament en un nínxol de mercat específic.

Per exemple, Mas d'en Gil i Mas Doix ofereixen els seus productes a un nínxol de mercat de clients que aprecia el vi de qualitat excel·lent. Telemedicine Clinic ofereix els seus serveis a hospitals públics. Mango vesteix la dona jove, moderna i urbana. En els casos de Mas d'en Gil i Mas Doix, l'estratègia de diferenciació sorgeix del posicionament d'un producte característic, que els consumidors amb

experiència en el consum de vi han percebut i per al qual estan disposats a pagar un preu més elevat. En els casos de Custo i de Mango, s'aposta clarament pel disseny i la marca com a font de diferenciació. La producció està subcontractada. En el cas de Mango, la distribució es duu a terme mitjançant les botigues pròpies i les franquiciades. Aquestes botigues acostumen a estar situades en els carrers principals de les ciutats. Per a la seva entrada als Estats Units, Mango va canviar les botigues per les grans superfícies per tal d'arribar als seus clients. Recentment, l'empresa també ha apostat per obrir botigues als principals aeroports.

Mas d'en Gil és una empresa que ha preferit establir distribuïdors exclusius, preferentment petits (a diferència d'altres empreses, que busquen distribuïdors més aviat grans), amb l'objectiu que el seu enfocament sobre un producte diferenciat també es reflecteixi en l'atenció que el proveïdor proporciona als clients finals.

La web ofereix mecanismes sofisticats per assolir un millor posicionament i/o imatge. L'extensió, la velocitat, la qualitat i la capacitat d'Internet permeten innovar en el model de negoci. Per exemple, amb Mango On-Line Inc. i Mango-On Line S.A., Mango ha apostat per Internet com a canal de distribució.<sup>32</sup> Per a Telemedicine Clinic, és un element essencial de la seva infraestructura tecnològica.

**Cartera de relacions.** Per a les empreses petites o amb menys recursos, la decisió de moure's directament cap als mercats internacionals els pot representar un pes excessiu i pot impedir que portin a terme de manera eficient les seves activitats quotidianes i, per tant, s'haurien de plantejar arribar als mercats esmentats de manera indirecta. Això té molt a veure amb la creació d'aliances es-



tratègiques i de xarxes de contactes en diferents nivells de la cadena de valor. Compartir habilitats tecnològiques amb empreses especialistes en diverses àrees de les tecnologies de la informació els ha permès oferir una àmplia gamma de solucions de seguretat en menys temps i, així, continuar innovant i desenvolupant nous productes, més sofisticats. En el cas de Agua Nafree, va establir una aliança amb un proveïdor que tenia una fàbrica en la qual es podia elaborar el producte i que estava disposat a modificar i adaptar la seva línia de producció per fabricar l'aigua Nafree. Telemedicine Clinic, en canvi, es va centrar en un nombre limitat d'hospitals, mentre que Mas Doix i Mas d'en Gil ho varen fer amb distribuïdors seleccionats. Per a Mas Doix ha estat essencial arribar a ser reconeguts pels experts de renom internacional. Per a Custo i Mango, atesa la naturalesa dels seus models de negoci, és essencial mantenir bones relacions amb els fabricants de la seva roba i també amb els franquiciats.

### 5.2. Recomanacions per a l'Administració pública

Un dels reptes més importants per als organismes de govern responsables dels programes de suport a la internacionalització de les empreses prové principalment del desconeixement, en el cas de les empreses *born global*, de les seves necessitats particulars. Es tracta d'un fenomen relativament nou que, fins i tot en l'àmbit acadèmic, encara suscita molta controvèrsia i debat.

Un altre repte que l'Administració pública afronta és que, tradicionalment, els programes d'internacionalització es basen fonamentalment a promoure les exportacions. Hem observat que alguns tipus d'estratègies d'entrada que utilitzen les empreses

*born global* no es corresponen necessàriament amb les exportacions. En aquest sentit, caldria intentar ampliar els programes de suport, pel que fa a informació, assessorament i, fins i tot, finançament, amb l'objectiu que les empreses puguin establir estratègies alternatives respecte a l'exportació com a primer tipus d'entrada internacional. Cal, doncs, fomentar i proporcionar les condicions adequades perquè les empreses *born global* puguin tenir accés a talent en l'estranger i desenvolupar diferents tipus d'entrades, com per exemple franquícies, llicències, coinversions i, fins i tot, la inversió directa d'acord amb les necessitats particulars de cada una.

Atès que l'àmbit d'actuació de les empreses *born global* és mundial, cal intentar que les accions de promoció s'ampliïn a d'altres àmbits, a més de les fires internacionals. Tot i que aquesta activitat, com hem pogut observar, ha estat fonamental per a l'inici de les activitats de molts dels casos que hem presentat en aquest informe, cal explorar altres tipus de suport, com ara la recerca de socis estratègics, l'orientació en la selecció i l'establiment d'aliances i d'assessorament per a l'avaluació de projectes d'inversió directa a llarg termini.

De vegades, alguns dels fundadors poden ser joves emprenedors amb habilitats tecnològiques molt específiques. Per això, molts d'ells no tenen el coneixement ni els recursos necessaris per crear una empresa i iniciar-ne les operacions. Així doncs, poder oferir-los eines que els permetin fer el pla d'empresa del seu projecte empresarial és fonamental.

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

## **Referències**





## Referències

- Andersson, S. 2000. "Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective". *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 63-92.
- Andersson, S.; Wictor, I. 2003. "Innovative internationalisation in new firms: born globals – The Swedish case". *Journal of International Entrepreneurship*, 1.
- Autio, E.; Sapienza, H.; Almeida, J. 2000. "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Barney, J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management Studies*, 17(1): 99 - 120.
- Bell, J. 1995. "The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories". *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Bell, J; McNaughton, R. 2000. "Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization". *Marketing in a global economy proceedings*, 176-185.
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S. 2001. "Born again global firms: an extension to the born global phenomenon". *Journal of International Management*, 7: 173-189.
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S.; Crick, D. 2003. "Towards an integrative model of small firm internationalisation". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.
- Bilkey, W.; Tesar, G. 1977. "The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms". *Journal of Business Studies*, 9 (Spring/Summer): 93-98.
- Bloodgood, J.; Sapienza, H.; Almeida, G. 1996. "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.
- Boter, H.; Holmquist, C. 1996. "Industry characteristics and internationalization processes in small firms". *Journal of Business Venturing*, 11(6): 471-488.
- Brush, C.; Edelman, L.; Greene, P.; Manolova, T. 2002. "Internationalization of Small firms: personal factors revisited". *International Small Business Journal*, 20(1): 9-31.

- Business Insights. 2003. "The European Soft-drinks Outlook to 2006". Datamonitor.
- Cavusgil, T. 1980. "On the internationalization process of firms". *European Research*, 8: 273-81.
- Coviello, N.; Munro, H. 1995. "Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development". *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.
- Czinkota, M. 1982. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Nova York: Praeger Publishers.
- Euromonitor International (2006). Baby Food in Spain.
- Franch, J. 2006. "Mango, las claves del éxito". *ESADE Alumni*, núm. 117: 38-40.
- Friedman, T. 2005. "It's a flat world, after all". *New York Times Magazine*, April 3: 32.
- Grant, R. 1996. "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7: 375-387.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. 2002. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*. 16 (1): 116-126.
- Johanson, J.; Valne, J. 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.; Wiedersheim, P. 1975. "The internationalization of the firm - Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- Johnson, E. 2004. "Factors influencing the early internationalization of high technology startups: US and UK evidence". *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 139-154.
- Jones, M. 2001. "First steps in internationalisation. Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms". *Journal of International Management*, 7: 191-210.
- Knight, G. 2000. "Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization". *Journal of International Marketing*, 8(2): 12-32.
- Knight, G.; Cavusgil, T. 2005. "A taxonomy of Born-global firms". *Management International Review*, 45(3):15-35.
- Knight, G.; Cavusgil, T. 2004. "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm," *Journal of International Business Studies*, 35 (2): 124-41.
- Knight, G.; Cavusgil, T. 1996. "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- Kuemmerle, W. 2005. "The entrepreneur's path to global expansion". *MIT Sloan Management Review*, 46(2):42-49.
- Kyvik, Ø. 2006. "The internationalization of small firms: a cognitive perspective. An empirical assessment of the relationship between de-

- cision makers' global mindset and Norwegian small firms' internationalization behavior". Doctoral thesis. ESADE Business School, Barcelona, Spain.
- Levy Benbeniste, I. (2002). Modelos de crecimiento e internacionalización en el sector textil español: un estudio de los casos Inditex, Mango y Cortefiel. Proyecto final de carrera (tesina).
- Loustarinen, R.; Gabrielsson, M. 2004. Finnish perspectives of international entrepreneurship. In: Dana, LP (ed) Handbook of research on international entrepreneurship. Edward Elgar: Cheltenham.
- Madsen, T.; Servais, P. 1997. "The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?" *International Business Review*, 6(6):561-583.
- Marín, J. 2005. "Estrategias de internacionalización de las born global: una revisión de la literatura (1989-2004)". Working paper. ESADE.
- McDougall, P.; Oviatt, B. 2000. "International Entrepreneurship: the intersection of two research paths". *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.
- McDougall, P.; Oviatt, B.; Shrader, R. 2003. "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 59-82.
- McDougall, P.; Shane, S.; Oviatt, B. 1994. "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- McNaughton, R. 2003. "The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 291-311.
- Mendoza, X.; Sureda, P.; Tornabell, R. 2002. "Trajectòries d'internacionalització de l'empresa catalana". Empresa.món. COPCA-ESADE.
- Moen, O. 2002. "The born globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*, 19(2): 156-175.
- Moen, O.; Servais, P. 2002. "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized firms". *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1994. "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1995. "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1997. "Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures". *Management International Review*, 37(2): 85-99.
- Penrose, E.T. 1959. The theory of the growth of the firm. Oxford: Blackwell.

## Referències

- Rasmussen, E.; Madsen, T.; Evangelista, F. 2001. "The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3): 75-107.
- Reid, S. 1981. "The decision-maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, 12(Fall): 101-111.
- Rennie, M. 1993. "Global competitiveness: born global". *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. 2005. "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?". *International Business Review*, 14: 147-166.
- Roberts, E.; Senturia, T. 1996. "Globalizing the emerging high-technology company". *Industrial Marketing Management*, 25: 491-506.
- Salcedo Allende, E. (2000). Estrategias de crecimiento de las empresas de diseño de moda en España: caso Mango. Proyecto final de carrera (tesina), ESADE.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S. 2006. "A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth". *Academy of Management Review*, 31 (4): 914-933.
- Servais, P.; Rasmussen, E. 2000. *Different Types of International New Ventures*. Working Paper. Academy of International Business Annual Meeting.
- Wernerfelt, B. 1984. 'A resource-based view of the firm'. *Strategic Management Journal* 5/2: 171-180.
- Wicramasekera, R.; Bamberly, G. 2001. "Born globals within the Australian wine industry: an exploratory study. Working Paper n. 1/01. Charles Sturt University, Wagga.
- Zahra, S.; Ireland, R.; Hitt, M. 2000. "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

### **Apèndix 1 i 2**







## Apèndix 1

### Diferències en les vies d'internacionalització

|                                       | TRADICIONAL  | EMPRESES NASCUTES GLOBALES  | EMPRESES QUE ES REDEFINEIXEN GLOBALES  |
|---------------------------------------|--|---|--|
| <b>Motivació</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reactiva</li> <li>■ Mercat nacional desfavorable</li> <li>■ Demandes/comandes no sol·licitades</li> <li>■ Direcció reticent</li> <li>■ Costos de la nova producció</li> <li>■ Els processos forcen l'inici de l'exportació</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Amb iniciativa</li> <li>■ Nínxol de mercat global</li> <li>■ Direcció compromesa</li> <li>■ Internacionals des que es funden</li> <li>■ Recerca activa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reactiva</li> <li>■ Resposta a un incident important (MBO, absorció, adquisició, etc.)</li> </ul>   |
| <b>Objectius</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creixement/supervivència de l'empresa</li> <li>■ Augment del volum de vendes</li> <li>■ Obtenció de més quota de mercat</li> <li>■ Ampliació del cicle de vida del producte</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avantatge competitiu</li> <li>■ Avantatge de ser la primera</li> <li>■ Bloqueig de la clientela</li> <li>■ Penetració ràpida de nínxols o segments de mercat globals</li> <li>■ Protecció i explotació dels coneixements dels propietaris</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explotació de noves xarxes i recursos derivats d'un incident important</li> </ul>   |
| <b>Característiques de l'expansió</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incremental</li> <li>■ Primer es produeix l'expansió nacional</li> <li>■ Centrada en mercats psicològics</li> <li>■ Mercats potencials de baixa tecnologia o tecnologia menys sofisticada</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Simultània</li> <li>■ Expansió nacional i expansió de les exportacions simultània o propera (es pot produir abans l'exportació que l'activitat en el mercat nacional)</li> <li>■ Centrada a liderar mercats</li> <li>■ Mostra un cert seguiment a la clientela</li> <li>■ Existència important de relacions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Període d'orientació al mercat nacional, seguit d'una internacionalització ràpida</li> <li>■ Centrada en xarxes d'empreses matriu i mercats estrangers</li> <li>■ Fort seguiment de la clientela</li> </ul> |

|                                   | TRADICIONAL  | EMPRESES NASCUTES GLOBALS   | EMPRESES QUE ES REDEFINEIXEN GLOBALS  |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>Velocitat</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gradual</li> <li>■ Internacionalització lenta (en pocs mercats)</li> <li>■ Un mercat cada cop</li> <li>■ Adaptació a l'oferta existent</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ràpida</li> <li>■ Internacionalització ràpida (en molts mercats)</li> <li>■ Molts mercats alhora</li> <li>■ Desenvolupament global del producte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Endarrerida/ràpida</li> <li>■ No té un enfocament internacional però després realitza una internacionalització ràpida</li> <li>■ Diversos mercats alhora</li> <li>■ Adaptació/NDP</li> </ul> |
| <b>Mètode de distribució</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convencional</li> <li>■ Mitjançant agents/distribuidors o majoristes</li> <li>■ Directe a la clientela</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexible i en xarxes</li> <li>■ Mitjançant agents o distribuïdors</li> <li>■ Es mostra la integració amb els canals de la clientela, s'utilitzen acords de comercialització, aliances d'empreses, producció a l'estranger, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Xarxes</li> <li>■ Canal(s) existent(s) de la nova empresa matriu o dels clients</li> </ul>   |
| <b>Estratègies internacionals</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ad hoc i oportunistes</li> <li>■ Es continua mostrant una actitud reactiva a les noves oportunitats</li> <li>■ Expansió atomitzada, no hi ha relació entre nova clientela i nous mercats</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estructurades</li> <li>■ Existència d'un enfocament planificat a l'expansió internacional</li> <li>■ Expansió de xarxes globals</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Resposta reactiva a incidents crítics, però més estructurades a partir d'aleshores</li> <li>■ Expansió de les noves xarxes adquirides</li> </ul>   |
| <b>Finançament</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Llançament en nous mercats</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autofinançament mitjançant un creixement ràpid</li> <li>■ Capital de risc i ofertes públiques inicials (OPI)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Injecció de capital de l'empresa matriu</li> <li>■ Refinançament després de l'MBO</li> </ul>   |

Font: Bell *et al.*, 2003: 346

Apèndix 2

| Comparació dels casos  |                   | Empreses nascudes globals   |   |  | Empreses redefinides globals  |   |  |
|--|-------------------|---|---|--|---|---|--|
|  |                   | Telemedicine Clinic   | Agua Naifree  | Mas d'en Gil   | Custo-Barcelona   | Mas Doix  | Grup Mango   |
| <i>Casos d'empreses</i>  | <i>Pàgina web</i> | www.telemedicineclinic.com  | www.aguanaifree.com   | www.masdengil.com  | www.custo-barcelona.com   | www.masdoix.com   | www.mango.com  |
| <i>Sector/sub-sector</i>   |                   | Telemedicina  | Alimentació infantil  | Vins de gamma superior   | Moda  | Vins de gamma superior  | Confecció  |
| <i>Any (lloc) d'establiment del negoci/any en què va començar la nova via d'internacionalització</i> |                   | 2002/2002 (Barcelona)   | 2002/2002 (Barcelona)   | 1998/2000 (Masia Barri, finca situada al sud del Priorat)  | 1981: Custo Line/1996: Custo Barcelona* (Barcelona)                       | 1850/1998* (Priorat)  | 1984/1992* (Barcelona)   |
|  |                   |   |   |  | * Quan desfan l'aliança amb Meyba i es replantegen el seu model de negoci | * Quan reprenen la tradició de l'elaboració pròpia  | *Quan es fixen l'objectiu de ser a totes les ciutats del món   |
| <i>Internacionalització</i>  |                   | Quota d'exportació de serveis del 100 %, 3 països (Suecia, Noruega, Regne Unit) | Quota d'exportació del 10 %, 3 països (Emirats Àrabs, Kuwait, Portugal) | Quota d'exportació del 80 %, 20 països (primer grup de Alemanya, Bèlgica, França, Suïssa, Dinamarca, Estats Units, Regne Unit, Noruega, Països Baixos) | Quota d'exportació del 90 %, 50 països                                    | Quota d'exportació del 80 %, 20 països  | Quota d'exportació del 75%, 83 països  |
|  |                   |   |   |  | Expansió internacional ràpida   | Expansió internacional ràpida   | Expansió internacional vertiginosa: el 1996, en tan sols quatre anys, s'estableixen en 22 països (primer grup de països: Portugal, França) |
|  |                   |   |   |  | (El primer mercat que busquen és el dels Estats Units)                    | (Primer grup de països on s'exporta: Suïssa, Bèlgica, Canadà, Japó, Regne Unit, Estats Units) |  |

| Comparació dels casos         |   |  |  |  |   |   |
|-------------------------------|---|--|--|--|---|---|
| Via d'internacionalització    |   | Empreses nascudes globals  |  |  | Empreses redefinides globals  |   |
| Casos d'empreses              | Telemedicine Clínic   | Agua Nafree  | Mas d'en Gil   | Custo-Barcelona  | Mas Doix  | Grup Mango  |
| <i>Producte/servei</i>        | Estableix i coordina una xarxa de proveïment de serveis de diagnòstic a distància per incrementar l'eficàcia dels sistemes sanitaris públics europeus | Produeix (aliança amb un proveïdor, que va adaptar la seva fàbrica a les necessitats del projecte) i comercialitza aigua tractada per elaborar la fórmula per a lactants | Produeix i comercialitza una quantitat limitada d'ampolles, però de gran qualitat i a un preu superior, que se situen en un rang mitjà                                   | Disseny i comercialitza col·leccions completes basant-se en el concepte de samarretes exclusives   | Produeix i comercialitza una quantitat limitada d'ampolles, però d'excel·lent qualitat i un preu elevat dels vins   | Disseny i comercialitza roba sense fabricar; una col·lecció universal per a tots els mercats, seguint les tendències de la moda i oferint peces de qualitat mitjana-alta a un preu accessible |
| <i>Mercat</i>                 | Efectua alts volums de diagnòstic per a un nombre reduït de clients europeus  | Niçol de mercat molt particular: cobreix les necessitats que tenen els nadons en els primers mesos de vida   | Les persones que estan habituades al consum del vi i que tenen un elevat potencial econòmic  | El client continua essent alternatiu i, per tant, minoritari. Però ara, a més, és internacional i, sobretot, més adinerat                                  | Públic selecte i ric: un segment de mercat que considera que el vi no és tan sols una beguda, sinó també una experiència  | Vestir la dona jove, moderna i urbana   |
| <i>Factors clau de l'èxit</i> | L'experiència i la mentalitat internacional i emprenedora dels fundadors<br>Haver desenvolupat un procés diferenciador: el case management            | L'experiència internacional i emprenedora i el coneixement dels fundadors<br>Haver desenvolupat i patentat una tecnologia diferent per a la fabricació de l'aigua        | L'experiència prèvia en els mercats internacionals dels fundadors<br>Xarxa de distribuïdors internacionals (socs a llarg termini), ambaixadors de l'empresa en cada país | L'experiència i mentalitat emprenedora dels fundadors<br>La perseverança, l'aprenentatge i la innovació en l'àmbit del disseny i la concepció del producte | La xarxa de contactes, la complementarietat i l'experiència internacional de l'equip<br>L'aval dels experts més reconeguts mundialment<br>Considerar els seus distribuïdors com socis | L'experiència i mentalitat internacional i emprenedora dels fundadors<br>El sistema logístic mango (sim)<br>Les franquícies   |

## **Noves vies d'internacionalització:**

Les empreses nascudes globals i  
les que es redefeixen globals

### **Notes**





## Notes

1. Els autors volem agrair als fundadors i als directius de les empreses Mas Doix, Mas d'en Gil, Nafree i Telemedicine Clinic que hagin volgut compartir la seva experiència en la internacionalització de les seves empreses. També volem donar les gràcies a Helena Viladàs per la seva contribució en la preparació dels casos.
2. El concepte d'empresa "nascuda global" es va utilitzar per primer cop en un estudi multindustrial d'empreses australianes (Rennie, 1993) que comparava dos tipus d'empreses, les "nascudes globals" i les exportadores habituals. També l'han utilitzat Madsen i Servais (1997), Bell i McNaughton (2000), Servais i Rasmussen (2000), Rasmussen, Madsen i Evangelista (2001), Wicramasekera i Bamerry (2001), Moen (2002), Moen i Servais (2002), Rialp *et al.* (2002), Andersson i Wictor (2003), Bell *et al.* (2003), Marín (2005), Rialp *et al.* (2005) entre d'altres.
3. La denominació d'empresa que "es redefeix global" s'ha adoptat de Bell *et al.* (2001, 2003).
4. Entrevista a David Bäckström el 23 d'octubre de 2006.
5. Cf. la diferència a Europa entre, per exemple, hospitals grans, amb mitjans i hospitals comarcals, que altrament no tenen accés a un servei de tan alta qualitat en condicions com les que TC ofereix als seus clients. ("Hospital in link with Spain to speed-up X-ray analysis", *Yorkshire Post*, 10.12.2004; vegeu, també, "X-Ray? We'll have to send it to Barcelona", *Mirror*, 11.12.2004.)
6. Entrevista a Miquel Huguet el 14 de juny de 2006.
7. ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior.
8. COPCA: Consorci de Promoció Comercial de Catalunya.
9. SABI Online.
10. Valls, R. "La Caixa compra el 35% del capital de Aguas Nafree", *La Vanguardia*, 13 de desembre de 2006.
11. Entrevista a Pere Rovira i a Marta Rovira el 4 d'octubre de 2006.
12. Euromonitor International (2006), *Wine-Spain Country Report*.
13. Mark Squires' Wine Bulletin Board, "Some High End Spanish Wines", 22 d'abril de 2006. <<http://dat.erobertparker.com/bboard/>>.
14. Entrevista a Custo Dalmau (vídeo i sinopsi), 2006. Escuela Banespyme. Fundació Cultural del Banesto <<http://www.banespyme.org/Banespymes>>.



- do?id=37&prefix=/emprendedores&page=/verCapituloTV.do#>. Primera emissió: 13/02/2006.
15. Viñas, M. (2003). Custo Dalmau. Entrevista. <[http://www.centromodaonline.com/nfw/entrevistas/custo\\_bcn/index.php](http://www.centromodaonline.com/nfw/entrevistas/custo_bcn/index.php)>.
  16. *La Vanguardia*, 6 d'abril de 2006.
  17. López de Haro, R.; Reblet, P. (2002). "Confidencias a Centromoda: Custo Dalmau". <[http://www.centromodaonline.com/12hombres/custo\\_interview/pagina1/imprimir.php](http://www.centromodaonline.com/12hombres/custo_interview/pagina1/imprimir.php)>.
  18. Sagalés, C. (2006). "Director general de Custo Barcelona". Entrevista. <[http://www.tormo.com/entrevista/341/Enfocaremos\\_nuestra\\_expansion\\_a\\_Asia,\\_que\\_es\\_donde\\_nos\\_queda\\_mucho\\_recorrido\\_por\\_hacer.htm](http://www.tormo.com/entrevista/341/Enfocaremos_nuestra_expansion_a_Asia,_que_es_donde_nos_queda_mucho_recorrido_por_hacer.htm)>. *El Portal de las Franquicias en España*. 08/05/2006.
  19. Viñas, M. (2003). "Custo Dalmau". Entrevista. <[http://www.centromodaonline.com/nfw/entrevistas/custo\\_bcn/index.php](http://www.centromodaonline.com/nfw/entrevistas/custo_bcn/index.php)>.
  20. López de Haro, R.; Reblet, P. (2002). "Confidencias a Centromoda: Custo Dalmau". <[http://www.centromodaonline.com/12hombres/custo\\_interview/pagina1/imprimir.php](http://www.centromodaonline.com/12hombres/custo_interview/pagina1/imprimir.php)>.
  21. Sagalés, C. (2006). "Director general de Custo Barcelona". Entrevista. <[http://www.tormo.com/entrevista/341/Enfocaremos\\_nuestra\\_expansion\\_a\\_Asia,\\_que\\_es\\_donde\\_nos\\_queda\\_mucho\\_recorrido\\_por\\_hacer.htm](http://www.tormo.com/entrevista/341/Enfocaremos_nuestra_expansion_a_Asia,_que_es_donde_nos_queda_mucho_recorrido_por_hacer.htm)>. *El Portal de las Franquicias en España*, 8 de maig de 2006.
  22. Rubio, C. (2006). "Custo prepara su desembarco en el mundo de la franquicia", 27 de febrer de 2006.
  23. Entrevista amb Valentí i Ramon Llagostera el 28 d'octubre de 2006.
  24. <<http://www.mango.es>>
  25. Intervenció de Isak Andic en la Trobada Anual d'Ex-alumnes d'ESADE el 20 de novembre de 2006.
  26. <http://www.forbes.com/lists/2006/10/PPON.html>.
  27. <<http://www.cityc.es>>. Per a més detalls sobre la liberalització del comerç mundial en el sector tèxtil, consulte: <[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/texti\\_e/textintro\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/texti_e/textintro_e.htm)>.
  28. *La moda española en cifras: Prendas de vestir*, període 2000-2005, p. 2, <<http://www.fashionfromspain.com>>.
  29. "Mango prevé triplicar su red de tiendas en diez años", *La Vanguardia*, 29 de gener de 2006, p. 79.
  30. El rànquing ha estat publicat a *Actualidad Económica*, 2, 481/2, 5-12 de gener de 2006.
  31. <[www.expansion.com/especiales/china/consumidores.html](http://www.expansion.com/especiales/china/consumidores.html)>.
  32. [www.mngbymango.com](http://www.mngbymango.com) (Estats Units) i [www.mangoshop.com](http://www.mangoshop.com) (Europa).



Fins fa poc es pensava que la internacionalització era una via que seguien les empreses que primer s'havien consolidat en el seu mercat local i després, pas a pas, empenien el camí de l'exportació fins a arribar a tenir una presència internacional. Els canvis en la globalització dels mercats i el desenvolupament de les noves tecnologies fan que s'obrin noves vies per a la internacionalització, com ara les empreses que ja neixen globals –les anomenades *born global*– o les que després d'uns anys d'activitats decideixen redefinir-se globals –les *re-born global*–. Com que aquestes noves vies d'internacionalització també estan emergint amb força a Catalunya, en aquest informe és presenten i s'analitzen sis casos d'empreses que han optat per aquests camins com a estratègia per tal de competir en els mercats globals.

Més informació:



[www.anella.cat](http://www.anella.cat)

**ome\*** OBSERVATORI  
DE MERCATS  
EXTERIORS