

RECERCA I DIVULGACIÓ

10 INTERNATIONAL BEST PRACTICES

Autors

Dr. Pere Segarra Roca

Dra. Eleni Papaoikonomou



Càtedra Bancaja
Joves Emprenedors
Universitat Rovira i Virgili

 Compromiso Social Bancaja



XARXA
D'EMPRENEDORIA
UNIVERSITÀRIA

10 International Best Practices

10 International Best Practices

Pere Segarra Roca
Eleni Papaoikonomou




Tarragona, 2012

Edita:
Publicacions URV

1.^a edició: Maig del 2012
ISBN: 978-84-695-3925-5
Dipòsit legal: T-668-2012

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona
Tel. 977 558 474 - Fax: 977 558 393
www.urv.cat/publicacions
publicacions@urv.cat

Aquesta edició està subjecta a una llicència Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported de Creative Commons. Per veure'n una còpia, visiteu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> o envieu una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

 Aquesta editorial és membre de la Xarxa Vives i de l'UNE, fet que garanteix la difusió i comercialització de les seves publicacions a escala estatal i internacional.

Índex

1. Pròleg	7
2. Agraïments	9
3. Introducció	11
4. Metodologia	17
5. Els deu casos	19
5.1 Cas 1. Lynx Edicions	19
5.2 Cas 2. Cellers Augustus Forum	23
5.3 Cas 3. Industrias Rodríguez, SA	27
5.4 Cas 4. Relats S.A.	30
5.5 Cas 5. Teichenné, S.A.	35
5.6 Cas 6. AVINENT-Grup Vilardell Purtí	38
5.7 Cas 7. ICG Software	42
5.8 Cas 8. Natura Bissé	46
5.9 Cas 9. Azufrera y Fertilizantes Pallarés	49
5.10 Cas 10. Optical Illusions	52
6. Conclusions	57
7. Bibliografia	61

1. Pròleg

En l'escenari econòmic actual, marcat per la creixent globalització i la crisi econòmica i financera, les empreses han de trobar maneres de ser més competitives. Una manera atractiva d'aconseguir-ho és que les empreses optin per l'expansió internacional, en comptes de centrar-se en els mercats interiors, com tradicionalment han fet. No obstant això, la internacionalització és una de les estratègies més complexes i arriscades que pot abordar una empresa, perquè, principalment, consisteix a l'entesa de mercats desconeguts.

En aquest llibre, hi hem recollit deu casos d'empreses catalanes que s'han internacionalitzat amb èxit. La recopilació de dades s'ha basat en entrevistes personals amb els responsables d'internacionalització i en informació addicional, a fi de determinar els principals factors associats a l'èxit de la seva estratègia d'internacionalització. No es tracta de cap rànquing d'empreses catalanes internacionalitzades, ja que la tria no s'ha ajustat a un únic criteri industrial o comercial. Hem escollit empreses atractives amb potencial de creixement i expliquem com s'han obert al món i han entrat en mercats nous.

Per assegurar l'objectivitat de la tria, hem utilitzat els criteris següents:

- Ens hem basat en diferents tipus d'empreses per veure com, amb diferents recursos i mida, han aconseguit internacionalitzar-se amb èxit, sobretot sabent que, sovint, la base de la internacionalització és tenir recursos de diferents menes que permetin estendre's en l'àmbit internacional.
- Hem triat empreses que han destacat per la seva trajectòria internacional. En la majoria dels casos han guanyat premis d'internacionalització per pràctiques i iniciatives de diferents institucions: cambres de comerç locals, la PIMEC i la Generalitat de Catalunya.
- Hem optat per diversos sectors, ja que és més enriquidor entendre les diferències i similituds entre empreses de diferents àmbits a l'hora d'internacionalitzar-se.

L'obra *Ten Best Practices* és interessant per a altres empreses petites i mitjanes que vulguin internacionalitzar-se i vulguin obtenir informació preliminar i general sobre les empreses que han destacat i per tots els emprenedors que consideren la internacionalització com un canvi necessari per l'èxit del seu projecte empresarial.

En definitiva, les empreses que hem triat per estudiar provenen de sectors i àmbits empresarials diferents.

Pere SEGARRA ROCA i Eleni PAPAIOIKONOMOU

2. Agraïments

Primer de tot, ens agradaria agrair l'ajuda i el suport rebuts de la Xarxa d'Emprendedoria (XEU), que ens ha permès realitzar aquest estudi. També ens agradaria ressaltar el favorable ambient de la Càtedra d'Emprendedoria de la Universitat Rovira i Virgili, que ha fet que la realització d'aquest treball i projecte sigui un plaer.

Volem donar les gràcies a totes les empreses participants, i als empresaris, directors d'exportació i directors comercials que han acceptat ser entrevistats per recollir la informació necessària per a aquest llibre. Sobretot, perquè són persones molt ocupades que, per poder dur a terme la seva gran feina d'internacionalització de la seva empresa, viatgen molt i tenen molt poc temps disponible. No obstant això, han acceptat la nostra invitació i han mostrat plena disponibilitat per contestar les nostres preguntes, amb l'única recompensa de saber que les seves experiències reeixides poden ajudar altres empreses que es plantegen seguir el seu camí i ser l'exemple. Els agraïm de cor que hagin volgut compartir amb nosaltres les seves experiències d'internacionalització i que ens hagin donat l'oportunitat d'aprendre d'ells mateixos.

3. Introducció

Internacionalització: la importància en el context actual

En les últimes dècades hem observat una interdependència creixent entre països amb la formació de blocs regionals com la Unió Europea Monetària o el MERCOSUR a Amèrica Llatina. Al mateix temps, el sorgiment d'economies emergents a l'Àsia i Amèrica Llatina mostra oportunitats empresarials atractives en mercats en creixement fora dels mercats interiors.

Per tant, en un món cada cop més globalitzat, la internacionalització comença a convertir-se en el motor de competitivitat de les empreses i en la clau de supervivència tant per a empreses grans, com també per a les PIMES. La necessitat de créixer fora del mercat interior s'accentua quan el mercat interior és madur o es queda petit. Sobretot, en el context actual de la crisi econòmica, les empreses plantegen la internacionalització com una solució que els ha d'ajudar a sobreviure i a continuar creixent.

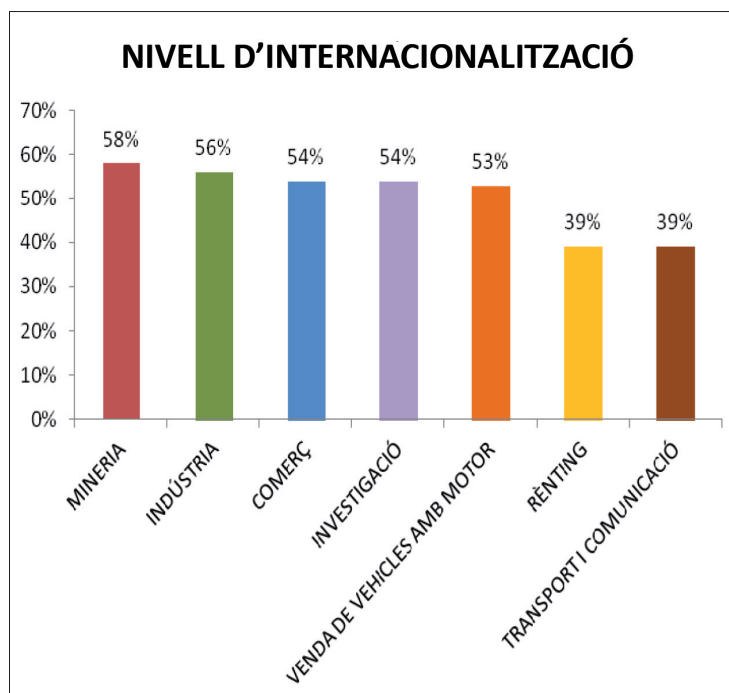
Un diagnòstic: activitats d'internacionalització a la Unió Europea

Segons les dades d'una enquesta realitzada per la Unió Europea durant la primavera de 2009, en 9,480 PIMES a 33 països:

- Les dues formes més comunes d'internacionalització de les PIMES són les exportacions i les importacions. El 7% de les PIMES tenen col·laboració tecnològica amb un soci estranger. El 7% tenen un subcontractor estranger i només el 2% estableixen subsidiàries de producció en altres països.
- Hi ha una relació directa entre el nivell d'internacionalització i la grandària de l'empresa. Com més gran és l'empresa, més tendeix a adoptar qualsevol estratègia d'internacionalització.
- Hi ha una relació directa entre la grandària del país i el percentatge de PIMES internacionalitzades. Petits països europeus com Estònia, Suècia i Eslovènia tenen un percentatge de PIMES exportadores més alt que la mitjana europea.
- La mineria, la indústria i el comerç són els sectors més internacionalitzats a Europa (vegeu Gràfic 1).
- Les activitats d'internacionalització com l'exportació i la importació s'incrementen amb l'«edat» de l'empresa. El 15% de les empreses que fa més de quatre anys que existeixen, opten per internacionalitzar-se, mentre que aquest percentatge puja al 30% en empreses de trenta anys.
- Tres quartes parts de les PIMES internacionalitzades se centren en altres països europeus. Només del 7% al 10% de les PIMES atenen les necessitats dels mercats emergents BRIC; el Brasil, Rússia, l'Índia i la Xina.

Segons aquesta mateixa enquesta que ha analitzat 26 sectors diferents, el major percentatge d'internacionalització es troba a la mineria, la manufactura i la venda de motors vehicles. Sectors d'activitat amb major participació de les Pimes exportadores són la mineria (58%), manufactura (56%), comerç a l'engròs (54%), investigació (54%), les vendes de vehicles de motor (53%), el lloguer (39%) i transport i comunicacions (39%). El següent gràfic mostra aquesta informació.

Gràfic 1: Els sectors més internacionalitzats a Europa



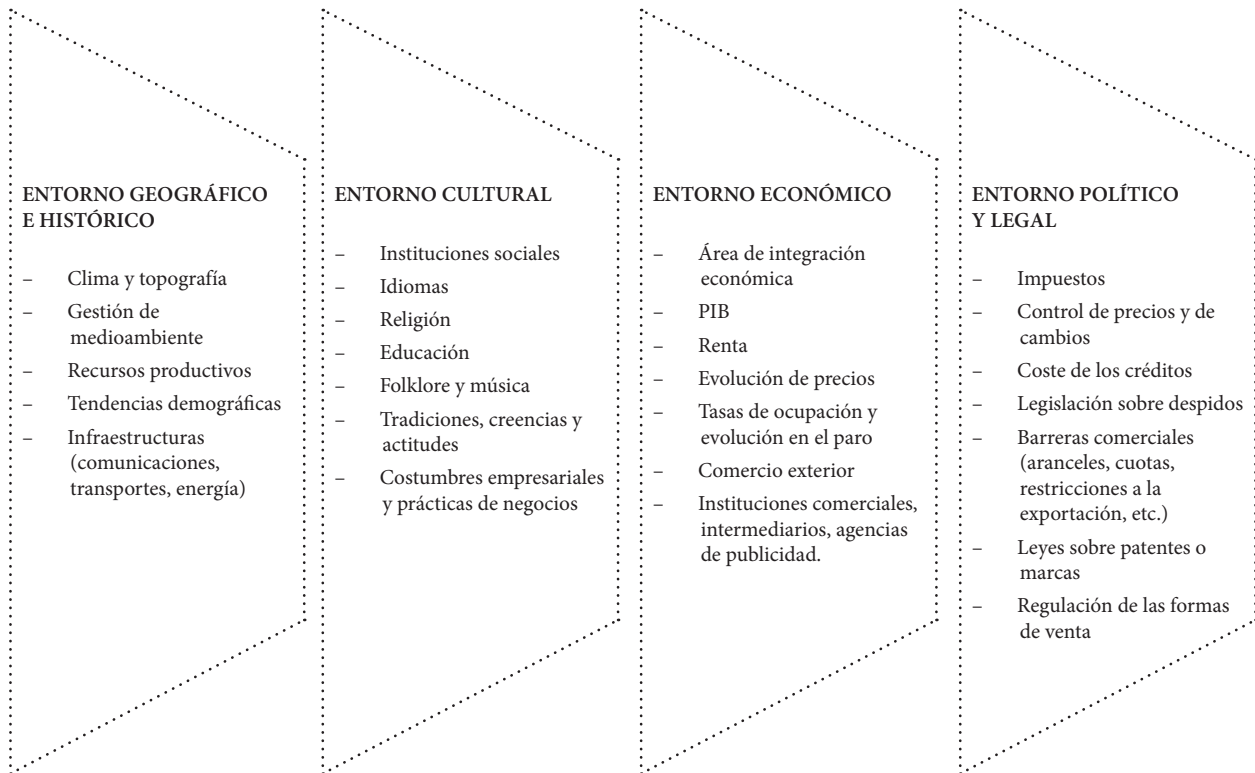
Font: Elaboració pròpia segons les dades de l'enquesta Internationalisation of European SMEs.

El procés d'internacionalització de les empreses

Una empresa ha d'analitzar molts aspectes i sospesar molts riscos abans de prendre la decisió d'internacionalitzar-se. L'èxit de l'estratègia d'internacionalització suposa el coneixement profund dels nous mercats i de la competència internacional. Existeixen diverses fonts d'informació a l'abast de l'empresa, que poden ajudar a pal·liar aquesta necessitat de coneixement, amb antelació a la visita personal al país de destí, que sempre és inevitable. Algunes d'aquestes fonts les podem trobar a les oficines comercials de les ambaixades dels respectius països, en els informes realitzats per l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX), a l'actual ACCIIO (Copca) i als departaments d'estranger de la banca i a les cambres de comerç espanyoles.

Munuera-Aleman i Rodríguez-Escudero (1998) proposen una sèrie de variables interessants a l'hora d'investigar si el mercat interior és atractiu de cara a l'empresa.

Figura 1: Variables per analitzar l'entorn internacional



Font: Munuera-Aleman i Rodríguez-Escudero (1998). *Màrqueting estratègic. Teoria i casos*.

Motius d'internacionalització

Hollensen (2001) descriu uns quants motius d'internacionalització de les empreses i distingeix entre motius proactius i reactius. Els motius proactius són els següents:

Motius proactius

- Es troben oportunitats en el mercat estranger i l'empresa té informació del mercat estranger a la seva disposició que li permet obrir-s'hi.
- La internacionalització es veu com una oportunitat de crear creixement i augmentar els guanys de l'empresa.
- Pot portar a un cost de producció per unitat menor i crear economies d'escala.
- Competència tecnològica i informació única del producte.
- Beneficis sobre impostos.

D'altra banda, hi ha els *motius reactius*, com ara:

- Pressions de la competència que ja s'ha internacionalitzat o que té previst fer-ho.
- Mercat nacional saturat i massa petit.
- Sobreproducció.
- Sol·licituds d'ordres de l'estranger imprevistes.
- Proximitat als clients internacionals.

Facilitats i barreres

D'una banda, el fet de poder vendre en línia productes i serveis ajuda les empreses que volen obrir-se a nous mercats. No obstant això, en l'informe «Internationalisation of European SMEs» de la Unió Europea s'esmenten barreres que poden dificultar aquest procés:

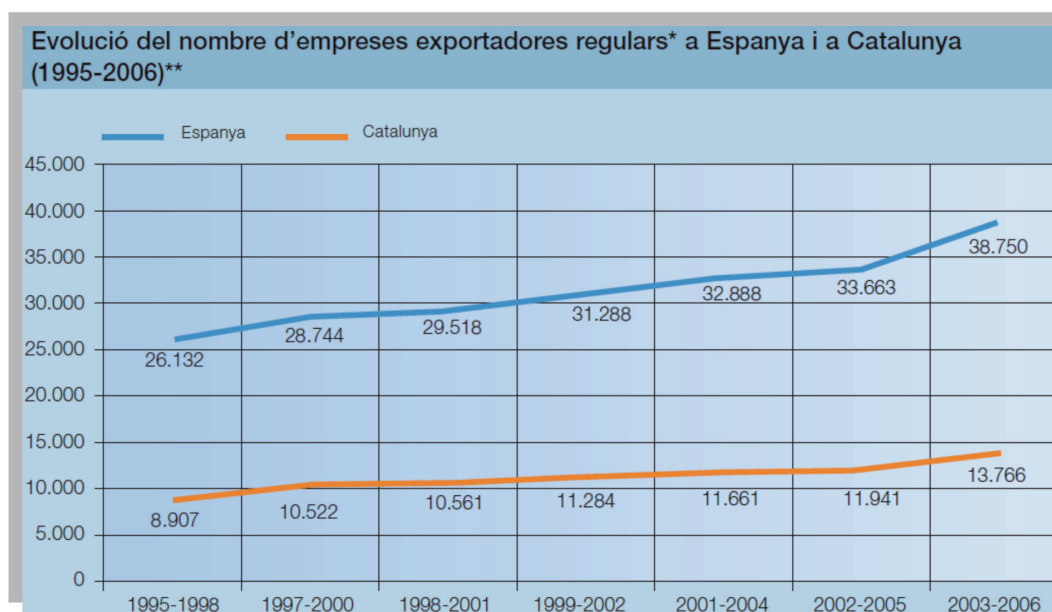
- Barreres internes: el cost elevat de la internacionalització.
- Barreres externes: la falta de recursos i d'informació, la falta de suport de les institucions públiques i les dificultats que s'associen al transport de productes.

La internacionalització de l'empresa catalana

En les dues darreres dècades i sobretot des de la incorporació d'Espanya al mercat comunitari, Catalunya ha augmentat notablement la seva presència en l'economia mundial passant d'una orientació bàsicament interna a un enfocament a l'estranger cercant nous clients i mercats.

Catalunya és una economia tradicionalment oberta i l'obertura comercial de les empreses catalanes a l'exterior és molt superior a la de les espanyoles. Com demostra la següent figura, l'any 2006 es va registrar a Catalunya un total de 13.766 firmes exportadores regulars. Aquestes empreses havien exportat tot el període 2003-2006 i representen el 2,4% del total del teixit empresarial espanyol. També, cal dir que Catalunya concentrava el 35,5% de les empreses exportadores espanyoles, a gran distància de la resta de comunitats autònomes (Comunitat de Madrid: 16,2%; Comunitat Valenciana: 15,8%; Andalusia: 9,4%; País Basc: 6,6%).

Figura 2: Comparació de les exportacions de Catalunya i Espanya



Font: Elaboració per Hermosilla *et alii* (2008) basat en Consell Superior de Cambres de Comerç, Indústria i Navegació, Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX) i Secretaria d'Estat de Turisme i Comerç

Seguint la tendència en els països de la Unió Europea que va ser descrita en l'apartat anterior, l'empresa catalana exporta majoritàriament als països europeus, encara que amb una presència creixent en les economies asiàtiques.

Tabla 1. El comerç exterior de Catalunya: Anys 2005-2011

	Total Export.	UE-27	Alemanya	França	Itàlia	Regne Unit	Resta Europa	Resta món	Amèrica del Nord	Japó	Xina
2011	55.185,0	36.084,5	5.500,90	10.761,3	5.005,8	2.690,3	5.578,4	8.523,50	1.758,5	473,6	790,1
2010	48.871,6	32.517,8	4.651,80	9.285,7	4.885,2	2.417,4	4.346,1	7.487,60	1.570,9	430,6	678,2
2009	41.461,7	28.690,6	4.187,90	8.509,0	4.007,4	2.021,7	3.441,8	5.888,70	1.232,9	273,8	547,2
2008	50.515,7	35.910,5	5.070,70	9.921,1	4.965,0	3.070,5	4.052,4	6.451,80	1.439,9	397,1	483,5
2007	49.679,8	35.952,9	5.226,20	9.933,3	5.054,0	3.567,9	3.620,3	6.001,40	1.566,7	426,4	470,7
2006	47.218,8	34.157,5	5.120,50	9.150,0	4.716,6	3.421,3	3.543,7	5.063,20	1.574,4	447,9	414,7
2005	42.703,4	31.483,2	4.981,80	8.664,5	4.138,6	3.019,9	3.361,6	4.490,50	1.291,1	400,7	370,8

Font: Idescat

Un canvi estructural de l'economia catalana que acompanya la seva internacionalització és la terciarització creixent de la seva activitat. Vilaseca *et alii* (2006) han trobat que més d'una quarta part de les empreses de serveis localitzades a Catalunya desenvolupaven activitat exportadora i el 5% de les empreses de serveis exportaven més d'una tercera part de la seva producció. També, hi ha evidència empírica que el mercat europeu està esdevenint un referent més important per als serveis intensius de coneixement, mentre que els serveis menys intensius de coneixement orientaven preferentment les seves exportacions fora de la Unió Europea. La Figura 2 mostra les empreses amb la major activitat exportadora a Catalunya dins del sector de serveis.

Figura 3: Empreses amb activitat exportadora a Catalunya dins del sector de serveis.

Empreses amb activitat exportadora	
Indústria de la informació	41,0%
Indústria de tecnologia baixa	12,8%
Indústria de tecnologia mitjana	40,5%
Indústria de tecnologia alta	59,4%
Serveis menys intensius de coneixement	27,8%
Serveis intensius de coneixement	26,0%

Font: Elaboració per Hermosilla *et alii* (2008) basat en Projecte PIC Empreses

També, les activitats relacionades amb el turisme continuen sent activitats molt importants de serveis de l'economia catalana. En concret, Catalunya concentra el 25% de l'activitat turística. Un estudi de l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX) (2006) diu que un 73% de les empreses espanyoles i catalanes ha seguit un procés d'internacionalització de caràcter gradual iniciant amb exportacions esporàdiques i prosseguint amb exportacions més consolidades, implantació comercial, implantació productiva, etc. Només el 27% de les empreses ha adoptat una estratègia més immediata principalment per seguir el procés d'expansió internacional dels seus clients a altres mercats. Però aquest procés és més ràpid per les empreses de serveis ja que la internacionalització sol desenvolupar-se en menys nombre d'etapes.

Segons Hermosilla *et alii* (2008), la situació d'atonia econòmica als mercats d'exportació principalment per la crisi actual mostra la necessitat de trobar nous mercats dinàmics i amb fort potencial de demanda com les economies emergents o com és el cas dels Estats Units, que és un gran mercat amb renda més elevada.

4. Metodologia

Hem optat per utilitzar la metodologia de casos d'estudi de caire qualitatiu, perquè volem aprofundir en exemples d'empreses que han aconseguit internacionalitzar-se amb èxit. Segons Yin (1989), hem elaborat casos d'estudis descriptius analitzant com es du a terme el procés d'internacionalització en contextos reals.

Per analitzar els deu casos, hem emprat diverses tècniques qualitatives de recollida de dades. D'aquesta manera, en cada cas:

- Hem realitzat una entrevista en profunditat amb la persona encarregada del procés d'internacionalització de l'empresa. De vegades, la persona entrevistada ha estat el director d'exportació, en altres el director comercial i, en altres, el mateix director de l'empresa.
- Hem enregistrat i transcrit les entrevistes realitzades i hem pres notes durant el procés. En cada cas, hem demanat permís als entrevistats.
- Hem demanat informació addicional de les empreses sobre els processos d'internacionalització, com els informes d'empresa o dades sobre la seva internacionalització. Ens han fet arribar informes, presentacions en Powerpoint i altres documents amb dades sobre la història i la internacionalització de l'empresa.
- Hem revisat els webs de l'empresa i els informes i les notes de premsa disponibles.

D'aquesta manera, hem pogut recollir una gran quantitat d'informació que ens ha permès fer perfils complets de les empreses en qüestió.

L'anàlisi i la sistematització d'informació s'ha fet d'acord amb les temàtiques següents:

- Descripció de l'empresa en qüestió.
- El procés d'internacionalització: història i evolució, selecció de mercats estrangers, manera d'entrada als mercats estrangers, descripció de la manera de treballar als mercats estrangers.
- Factors d'èxit en aquest procés d'internacionalització.
- Dificultats que han trobat en el procés d'internacionalització i accions per part de l'empresa.
- Projectes actuals d'internacionalització i plans futurs.

Com veureu en aquestes pàgines, cada cas ha estat estructurat segons l'ordre descrit anteriorment.

5. Els deu casos

En aquesta secció analitzarem cadascun dels casos triats. L'ordre depèn del treball de camp.

Com veureu, en la mostra hem optat per agafar criteris diversos:

- i) Sectors i productes oferts al mercat
- ii) «Edat de l'empresa»
- iii) Grandària
- iv) Recursos

Com a conseqüència, hem observat diferents experiències.

Totes les empreses són catalanes, però de diferents regions de Catalunya.

A continuació, us presentem els casos que hem triat per indagar-ne les estratègies i les accions d'internacionalització.

5.1 Cas 1. Lynx Edicions



«Aquesta empresa va néixer amb esperit internacional»
[Josep del Hoyo, director general de Lynx Edicions]

Perfil de l'empresa

Lynx Edicions, fundada el 1989 a Barcelona, és una editorial dedicada principalment a l'edició de llibres d'ornitologia i d'història natural. Es va crear amb el propòsit de publicar l'obra *Handbook of the Birds of the World (Manual dels ocells del món)*, projecte que començà a materialitzar-se el 1992 amb la publicació del primer volum. Constitueix una obra innovadora i única, ja que, un cop finalitzada,

haurà descrit i il·lustrat per primera vegada totes i cadascuna de les prop de 10.000 espècies d'ocells que existeixen en el nostre planeta juntament amb les seves subespècies més distintives.

Lynx Edicions és una empresa reconeguda per la seva internacionalització reeixida. De fet, l'any 2002 Lynx Edicions va rebre el Premi a la Internacionalització de l'Economia Catalana, concedit per la Generalitat de Catalunya, precisament per l'edició i la difusió internacional de l'obra *Handbook of the Birds of the World*.

Informació sobre l'empresa

Handbook of the Birds of the World (HBW) és l'obra emblemàtica de Lynx Edicions. Dirigida, editada i publicada íntegrament a Barcelona, l'obra, que té subscriptors a més de 160 països, constarà d'un total de 16 volums. Els volums de *Handbook* apareixen amb una periodicitat anual i ja estan a la venda els quinze primers volums.

Encara que HBW és el projecte principal de Lynx Edicions, la sèrie només constitueix una part de la producció editorial de l'empresa. El fons editorial té un nombre significatiu de publicacions, especialitzades en ornitologia i temàtica naturalista (flora, fauna, espais naturals, conservació, etc.). Aquestes publicacions s'agrupen majoritàriament en dos grans col·leccions: *Descobrir la Natura* (formada per guies, itineraris i mapes ecoturístics) i *Monografies de la Natura*. En consonància amb la vocació naturalista de Lynx Edicions, l'empresa vol apropar també la natura als més petits a través de la col·lecció de llibres infantils *Ales de Paper*. Aquests llibres infantils combinen per primera vegada dues seccions diferents: la primera, amb una història imaginària inspirada en el món natural que ens envolta, i la segona, que tracta alguns aspectes del conte d'una manera didàctica i fàcil de comprendre.

Sense sortir-se de l'àmbit ornitològic, Lynx Edicions ha fet incursió a la literatura amb l'edició bilingüe, anglès i castellà, d'*Arte de Pájaros*, del Premi Nobel Pablo Neruda, il·lustrada amb dibuixos de reconeguts artistes catalans i xilens. En la mateixa línia és poden inscriure quatre llibres de poemes ocellístics de Celdoni Fonoll que inclouen un CD per identificar els cants dels ocells. En els quatre llibres, l'autor ha resseguit totes les manifestacions de la nostra cultura que al·ludeixen a cadascun dels ocells, tant la popular com la literària, i compten amb la col·laboració de dibuixants i biòlegs catalans.

Procés d'internacionalització

Segons Josep del Hoyo, director general de Lynx Edicions i editor principal de *Handbook*, l'empresa va néixer amb esperit internacional. L'empresa es va crear per fer realitat el projecte *Handbook of Birds*, i des del principi es va adreçar a tot el mercat internacional. *Handbook of Birds* és un treball universal escrit en anglès, i, com ell diu, hi ha gent interessada en l'ornitologia a tot el món: a Europa i a Amèrica, als països àrabs, al nord i al sud. Per tant, el mercat de Lynx Edicions són les persones interessades en ornitologia de tots els racons del món, i l'empresa «serveix a aquest col·lectiu».

Si agafes un mapamundi, a tots els països grans hi tenim clients, és bastant distribuït en l'àmbit mundial [...] Actualment tenim uns 19.000 subscriptors. Tenim registrades vendes en 160 països encara que no podem controlar-ho sempre, com en el cas que *Handbook* es ven mitjançant llibreries internacionals com Amazon.

Tot i que tenen clients per tot el món, els clients més importants es troben als EUA, al Regne Unit i als altres països de la Unió Europea (p.ex. Alemanya, França i Espanya).

Actualment, Lynx Edicions té una segona seu als Estats Units, a Nova York, que s'ocupa dels negocis de l'empresa als Estats Units i al Canadà, tot i que la seu bàsica de l'empresa continua estant a Bellaterra.

L'esperit internacional també es reflecteix en els col·laboradors de l'empresa. L'empresa ha treballat amb autors de més de quaranta països per completar el projecte *Handbook*.

Considerant que és un producte costós (212 euros per volum), la majoria de les vendes es realitzen de forma directa (66%). La resta de vendes es fan sobretot mitjançant llibreries especialitzades per tot el món. A més a més, es fa un descompte del 20% a la gent que compra abans que surti el volum.

Factors d'èxit i dificultats

El Sr. del Hoyo reconeix que no han tingut gaires dificultats a l'hora d'internacionalitzar-se i de vendre el seu producte. Segons ell, és important saber a qui t'adreces.

És important poder tenir punteria a l'hora de promocionar. Hem enviat informació a gairebé 100.000 persones i ara tenim 19.000 subscriptors... O sigui, 1 de 5 és el nostre percentatge de resposta.

Durant els anys de 1988 a 1992, l'empresa va treballar en l'edició del primer volum de *Hanbook*. El 1992 va fer un gran esforç per arribar a qui podria interessar aquest projecte. Va contactar organitzacions i associacions relacionades amb temes d'ornitologia, guies de turisme d'ornitologia, organitzacions governamentals i mediambientals, universitats i altres aficionats. Com el Sr. del Hoyo diu avui:

Handbook és un producte dedicat als ocells i, al final, és bastant fàcil de conèixer aquest públic.

A més a més, des del principi, els clients potencials van veure l'empresa «com a part del seu món, amb motius no sols empresarials i amb interès real en el producte». A això ha contribuït que el mateix director Josep del Hoyo ha estat vicepresident de la Societat Espanyola d'Ornitologia durant catorze anys i és a la junta de BirdLife International. Per tant, el projecte que va ser la raó de ser de Lynx Edicions coincideix «amb els seus propis interessos» i com diu:

L'empresa està inserida en un determinat món [...] ells ens han vist part d'ells. No volem fer diners. Som gent amb interès que volem difondre el coneixement.

Per això, molts dels clients compren abans que els llibres surtin al mercat i asseguren la viabilitat econòmica del projecte i de l'empresa. Com diu Josep: «els llibres es venen sols, no hem de fer gran cosa».

A més a més, el projecte, d'entrada, va ser atrevit, ja que pretenia reunir en una obra totes les espècies conegudes de l'avifauna mundial, i no hi ha altres empreses que ofereixin aquest mateix producte.

El projecte era una mica massa boig. Il·lustra totes les espècies d'ocells del món. Ningú s'havia atrevit a fer-ho. Per això, no hi ha competència.

A banda d'això, l'empresa, en el procés d'establir-se en el mercat internacional, ha tingut els problemes que tindria qualsevol altra empresa. Mentre anava creixent, ja que més gent mostrava interès en el seu projecte, més gent entrava a treballar que es dedicava a certs temes clau per al funcionament de l'empresa com la logística. La responsable d'aquests temes de l'empresa, Violant Guayo, comenta:

La gran dificultat era la venda al client particular. L'enviament massiu mai no ha estat un gran problema... Coses com revisar el contenidor o bloquejar-lo un temps passen sempre. El més difícil va ser trobar empreses per a lliuraments a clients particulars. Però, finalment, ho hem aconseguit. Ha evolucionat a millor.

Per Josep, el funcionament de l'empresa mentre creixia i s'establia al mercat «va haver de ser un aprenentatge».

Projectes actuals i futurs

Des del punt de vista internacional, Lynx Edicions té acords de col·laboració editorial amb algunes de les organitzacions científiques més prestigioses en l'àmbit de la investigació zoològica. Això ha marcat una nova tendència en l'evolució de Lynx. En aquest sentit, són destacables les obres realitzades en coedició amb BirdLife International (l'organització mundial més important per a l'estudi i la conservació dels ocells), amb l'obra *Threatened Birds of the World*, o llibre roig dels ocells del món en perill d'extinció, American Museum of Natural History, pel que fa a la monografia sobre la família americana dels cràcids amb el títol *Curassows and related birds*, o Smithsonian Institution, de Washington i la guia d'ocells de l'Índia, que s'ha publicat sota el títol *Birds of South Àsia: The Ripley Guide*. També el 2007 va publicar *A Climatic Atlas of European Breeding Birds*, una col·laboració entre la Universitat de Durham, RSPB, la Universitat de Cambridge, BirdLife International i EBCC. També ha publicat obres en associació amb IUCN - The World Conservation Union, Conservation International i NatureServe, com ara *Threatened Amphibians of the World* el 2008, i el 2010 va realitzar una copublicació amb The University of Chicago Press i American Bird Conservancy: *The American Bird Conservancy Guide to Bird Conservation*.

Altres projectes nous en curs de l'empresa són l'obra germana de *Handbook of the Birds of the World*, *Handbook of the Mammals of the World*, que ha de descriure tots els mamífers del món, en col·laboració amb Conservation International i IUCN. Aquesta obra tindrà un total de vuit volums.

De forma paral·lela a les diferents iniciatives editorials, el 2002 Lynx Edicions va posar en marxa una gran iniciativa: Internet Bird Collection (IBC). Es tracta d'un gran museu digital de lliure accés a tots els ocells del món. Actualment ja disposa de més de 56.000 vídeos, 51.000 fotografies i 6.000 sons que representen 8.800 espècies (més d'un 89% de les existents). És un projecte en expansió en què cada dia s'afegeix més material i que compta amb la col·laboració de més de 1.650 persones de 223 països diferents (<<http://ibc.lynxeds.com/>>).

A més a més, es plantegen fer guies de camp en diferents països.

En aquests vint anys que fa que treballem, tenim il·lustracions de tots els ocells del món i molta més documentació. Hem aconseguit patrimoni i amb tot això volem fer guies de camp país per país. Per ara, l'objectiu és de cent llibres. I gairebé simultàniament llibres digitals. I als telèfons mòbils, tots els cants dels ocells.

Novament, a la pregunta de com s'escolliran els països on s'oferiran guies de camp, la resposta és que els motius no són purament econòmics. Principalment, es treballarà en guies de camp als països que no tenen guies i als països amb guies antiquats. D'aquesta forma, el producte que ofereixen al mercat té un valor social d'acord amb la missió inicial de Lynx Edicions.

D'altra banda, tenint en compte que el món de les editorials és dinàmic i canviant, es proposa que Lynx Edicions es converteixi a poc a poc en una editorial digital.

Cal reorientar-se una mica. Convertir-se d'editorial en paper a editorial digital. Volem fer la transició d'empresa productora de llibres tradicionals a empresa editora en línia i continuar oferint de tant en tant llibres en paper. Però és un procés lent.

5.2 Cas 2. Cellers Augustus Forum



«Cursant els estudis d'Empresarials, unes de les coses que vaig aprendre és que cal diversificar. I vaig pensar: cal repartir el risc i arribar a més països. Però amb tracte personal, amb tracte de «tu a tu». Perquè la confiança és la base del nostre negoci»
[Albert Roca, director comercial d'Augustus Forum]

Perfil de l'empresa

Cellers Augustus Forum és un celler familiar petit amb molta història, situat a la comarca del Baix Penedès, Tarragona.

El 1985 es van plantar les primeres vinyes, entre les quals es troba el que al seu dia va ser la històrica via romana que unia Roma amb Cadis: la Via Augusta, que avui en dia dóna nom al celler.

Va guanyar el premi a la internacionalització del Consell Superior de Cambres de Comerç, Indústria i Navegació d'Espanya el 2009 per la seva trajectòria internacional.

Informació sobre l'empresa

La propietat es va adquirir el 1983 i el Celler va néixer uns quants anys més tard, fruit de la gran passió pel món del vi que tenien els fundadors. Al principi, la producció era molt petita i es destinava principalment al consum propi i a la venda a pocs clients.

Sempre havien tingut la mentalitat de produir vins d'alta qualitat i, gràcies a això, en molt poc temps, el nombre de clients va créixer ràpidament, la qual cosa va animar els fundadors a comercialitzar els vins per tot el país. Com diu el director comercial de l'empresa i fill d'un dels fundadors, Albert Roca: «Així va néixer Augustus, amb molta il·lusió i molta por del que ens oferiria el futur».

A més a més, la nostra propietat té una importància històrica de gairebé 2.000 anys, ja que entre les nostres vinyes es troben els vestigis del que al seu dia va ser la històrica Via Augusta, la via romana que en l'antiguitat connectava Roma amb les ciutats més importants del Mediterrani. I com a tribut a aquesta sendera romana, l'empresa, com també els vins i vinagres que elabora, en van rebre el nom.

D'aquesta manera, Augustus fa referència als vins, i Forum als vinagres agredolços.

En els anys vuitanta, l'empresa va adquirir una propietat anomenada les Deveses, i a la fi de la mateixa dècada es va iniciar la construcció del celler i l'elaboració dels vins Augustus. Paral·lelament, la companyia ha anat elaborant una gamma de vinagres agredolços anomenats Forum.

Com ells mateixos marquen, la seva filosofia sempre és exercir amb instint de petit productor i tractar d'oferir un producte personalitzat i d'alta qualitat al mercat.

Com a prova de la qualitat dels productes que ofereix l'empresa al mercat, cal destacar que durant dotze anys, els vinagres agredolços Forum s'han triat per elaborar el menú del banquet de gala del lliurament dels premis Nobel, s'han utilitzat a les cuines de diversos restaurants amb estrelles Michelin... I pel que fa als vins, sempre són presents en les millors guies de vins d'Espanya.

Procés d'internacionalització

Al principi, l'exportació dels vins es va concentrar majoritàriament a Europa, i tenia clients distingits als països de Bèlgica i Luxemburg. A poc a poc, l'empresa va començar a fer incursions en mercats nous.

Actualment, Augustus comercialitza tant els vins com els vinagres en diversos països del món, com ara Espanya, Bèlgica, els Estats Units, Holanda, el Canadà, Irlanda, el Regne Unit, Dinamarca, Suècia, Finlàndia, Noruega, Austràlia, Indonèsia, Malàisia, el Japó, la Xina...). L'empresa també negocia obrir nous mercats a Amèrica del Sud.

Per això, s'han creat dos marques diferents: Augustus per als vins i Forum per als vinagres. Tot i que els vinagres no han estat el producte principal de l'empresa, s'han distingit per la seva qualitat en el mercat internacional i, amb el temps, han aconseguit fer-se un bon lloc en l'empresa fins a convertir-se en un dels productes estrella. Com diu Albert Roca:

Fins al punt que, a mi, a Austràlia, em coneixen com a «Míster Forum» i, a vegades, els nostres clients desconeixen que elaborem vins.

Al llarg d'aquest procés d'internacionalització, l'empresa ha hagut de familiaritzar-se amb les diferents formes de treballar en els diferents països. Tot i que molts cops les regles de negoci són les mateixes, hi ha diferències en l'àmbit cultural o en els àmbits formal i legal que han de tenir-se molt en compte quan es pren la decisió final d'introduir un determinat producte en un nou mercat.

No és el mateix vendre a Espanya, a Catalunya (el nostre client més gran) que vendre a Bèlgica o al Japó. El tracte és molt diferent.

En general treballem amb la figura de l'importador, que, al seu torn, fa normalment la funció de distribuïdor. Però, per exemple, en el cas particular dels Estats Units, en el supòsit que vulguem introduir un vi, cal tenir en compte, d'entrada, que existeixen, per llei, tres figures diferents i separades que cal respectar, és a dir, la figura de l'importador, la figura del distribuïdor i la figura del client final (com els restaurants o les botigues). Al final això origina problemes a l'hora d'introduir el producte, ja que podem disposar d'un distribuïdor interessat en els nostres vins, però si no disposem, d'altra banda, d'un importador, mai no podem avançar en el procés de la venda.

Un altre cas que cal tenir en compte és el Japó, on continua havent-hi un protocol de conducta a l'hora de vendre i d'exigències per part del client en la qualitat dels productes que volem introduir, molt elevats. Cal tenir en compte aspectes molt importants com la manera de saludar el client, el vocabulari utilitzat, el lliurament de les targetes personals d'empresa i el tracte que els dones durant tota la reunió. Al Japó hi ha l'estructura jeràrquica com en qualsevol altra empresa: el president, els gerents, els assessors... i anem baixant segons la importància de cada càrrec. Però, és molt important, en una reunió amb tots ells, ordenar totes les seves targetes de presentació segons l'ordre jeràrquic i dirigir-nos a ells en aquest mateix sentit.

Respecte a la forma d'introducció i de comercialització del producte a cada país, depèn, en gran part, de l'importador, tot i que Augustus Forum sempre està disposada a donar suport i col·laborar

en tot el que calgui a fi d'ajudar el client a introduir el producte de la millor manera possible, ja sigui col·laborant en la creació d'un catàleg de productes o participant en fires i sales d'exposicions. La firma opera de manera *ex works* (EXW) o, en altres paraules, fins a la «porta de casa». Això significa que l'empresa lliura la mercaderia a disposició del comprador en les seves instal·lacions: fàbrica, magatzem, etc.; però totes les despeses, a partir d'aquest moment, van a càrrec del comprador. Així, per exemple, la companyia evita problemes relacionats amb el transport del producte, ja que no és la seva responsabilitat.

Factors d'èxit i dificultats

Segons Albert Roca, el procés d'internacionalització vol temps i esforç, pel fet que primer implica la identificació de tots els possibles clients i després la creació d'una relació personal de l'empresa amb els col·laboradors, distribuïdors i importadors en els mercats exteriors.

L'exportació depèn molt del seguiment que fas als clients. Pots enviar la primera comanda a Vancouver, però si no hi vas mai, no dones suport al distribuïdor, a l'importador... llavors, la comanda molt probablement es quedarà estancada i sense rotació. I no podem parlar d'èxit en l'exportació (venda) fins que no hi ha una repetició constant de comandes, la rotació de producte i el cobrament. D'aquesta manera, un element molt important durant tot aquest procés és aconseguir una relació comercial de plena confiança amb el teu client. Jo no tinc clients, tinc amics. De fet, aquesta és la relació que cerquem en la nostra empresa, aquest és el tracte.

Aquesta relació de confiança es tradueix en una col·laboració contínua entre producció i venda. I, a més a més, és molt important el fet de preguntar-nos «què puc fer per ajudar i millorar les vendes dels nostres clients en els propers anys?». Segons Albert, és important que l'importador entengui que l'empresa està disposada a implicar-se en tot el procés de comercialització i que li oferirà la seva ajuda sempre que ho necessiti. A més a més, la relació de «tu a tu» implica viatjar i visitar els importadors, parlar amb els seus clients i proposar tàctiques comercials que han resultat eficients en altres països. El fet d'«afalagar els importadors (clients) sempre» ha generat una bona relació comercial entre ambdues empreses, i ens ha permès que en èpoques de crisi com la que ens trobem avui, l'importador hagi decidit prescindir d'altres marques comercials a la seva cartera de productes i s'hagi centrat més en la venda dels nostres.

Perquè, l'importador té en compte que Albert m'ofereix solucions des del punt de vista de la comercialització, d'imatge. Em pregunta com van les vendes, com està la meua família. Em felicita per l'aniversari. Perquè les relacions comercials amb els nostres clients no han de basar-se únicament en el fet de «vendre». És el que abans comentava, amistat. I aquesta relació es guanya amb molt de temps.

A més a més, hem de tenir en compte que la creació de relacions comercials consolidades amb els col·laboradors en altres països, a vegades permet a la mateixa empresa créixer i identificar noves oportunitats. Per exemple, Albert descriu una experiència recent d'un viatge comercial als EUA i al Canadà, quan un importador a Nova York li va suggerir un possible client a Las Vegas, i això va resultar una nova col·laboració per a la firma.

A l'empresa, el fet de basar les vendes en mercats diferents li ofereix una cartera de clients diversificada que la protegeix de la dependència excessiva en un únic mercat. I, tenint en compte les males condicions econòmiques que patim al mercat interior espanyol, això ens permet poder vendre el nostre excedent nacional en altres llocs.

Hi ha persones que avui em pregunten: quina és la fórmula per exportar? Fa anys que viatjàvem i invertíem a internacionalitzar el nostre celler, mentre que altres únicament centraven els seus esforços a vendre al mercat local.

Jo sempre els responia: cal exportar pel que pugui passar... I sempre els recordava el que em deien a la facultat: «és important diversificar el risc». Avui venem fora de les nostres fronteres prop del 70% de la nostra producció. Avui en dia la nostra cartera de clients estrangers és un dels nostres actius més preats. Avui ens trobem tots immersos en una crisi global, incertesa econòmica... i això fa que no hi hagi cap país que treballi per sobre dels altres, però tenir-ne molts... dóna lloc que si les vendes en un es redueixen, sempre puc anar a un altre. És un gran risc centrar totes les vendes en un únic mercat, si aquest fa fallida, no hi ha cap solució.

Albert Roca també comenta que els vins, pel fet de poder ser envellits en ampolla, a vegades poden comercialitzar-se en un termini superior a un any, però, com tot producte perible, el vi es troba sempre en plena evolució i amb el pas dels anys mor. Això obliga l'empresa al fet que mai pot aturar la seva feina comercial, ja que, en cas contrari, es pot generar un greu problema.

Una altra cosa que Albert Roca comenta és que cal considerar la situació econòmica i social dels països que es veuen com a possibles mercats potencials. Per exemple, en països emergents com a la Xina, l'Índia o Mèxic, atractius per a moltes empreses, abans d'invertir-hi, caldria tenir en compte informació com el públic objectiu de client al qual van dirigits els nostres productes, i en aquests països que comentem, els clients potencials.

No perquè un país tingui milions de rics potencials o estigui en un gran moment de desenvolupament intern, implica que puguem introduir els nostres productes amb relativa facilitat. Aquests països abans esmentats, disposen d'una gran classe social baixa, una classe mitjana que ara comença a créixer i, a gran distància, una classe alta petita amb un potencial econòmic altíssim. Per tant, si la nostra empresa elabora productes destinats a un públic objectiu de client mitjà, aquests mercats continuen sent no potencials per a nosaltres.

Hi ha molts factors que cal tenir en compte quan volem introduir-nos en un nou mercat. Hem d'estudiar el país, l'importador, el client final...

Entre les dificultats, Albert Roca anomena el cost que suposa exportar el producte. Aquest cost va lligat a les especificitats formals de cada país, la qual cosa, de vegades, dificulta en excés el procés d'internacionalització al mercat.

Entrar a l'Índia? Fantàstic, una classe mitjana creixent de poder econòmic. Però, en introduir les primeres ampelles de vi, t'adones que hi ha aranzels del 300%. És a dir, si el preu de la meva ampolla de vi era atractiu o competitiu al principi, en passar la duana, perd la competitivitat. Després hi sumem el cost del transport, el marge de l'importador, el marge del distribuïdor, el marge del restaurant. I aquest preu final és el que ha de pagar el client..., difícil. En altres paraules, per molt interessant que semblava a primera vista aquest país, després d'haver realitzat un estudi previ de mercat, vaig arribar a la conclusió que no és un mercat en què avui per avui la meva empresa invertirà temps, esforços o diners...

No obstant això, la dificultat més gran a l'hora d'internacionalitzar-se és, segons Albert Roca, «la por de sortir de casa, d'agafar l'avió i anar a veure un mercat desconegut». Per això, cal perdre la por inicial i sortir, però, «amb els deures fets», és a dir, amb informació sobre el mercat, els clients, els importadors i amb entrevistes ja programades amb potencials col·laboradors del país.

Projectes actuals i futurs

Tenint en compte que les empreses han de sobreviure i destacar en mercats globals amb competència creixent, Albert Roca esmenta que els factors d'innovació i de creativitat són molt importants a l'hora de fer plantejaments estratègics. En el nostre cas particular, sempre estem evolucionant i intentant crear nous productes per satisfer la demanda dels nostres clients. Però, el futur, segons Albert Roca, es

troba també en l'enoturisme i a mostrar in situ (en el mateix celler) als clients finals, els productes que elaborem i la manera com ho fem. És molt important mostrar qui hi ha darrere d'aquesta ampolla de vi. Per això, durant els últims anys, la firma ha obert les portes als amants de vi i organitza visites de degustació de vins i vinagres gourmet, durant les quals també s'expliquen les característiques de l'empresa i es mostra tot el procés productiu dels nostres productes.

Nosaltres venem emocions, sensacions, plaer. Quan les persones ens vénen a veure, descobreixen que darrere de cada ampolla de vi hi és el meu germà que cuida les vinyes, el nostre enòleg Enric o jo mateix, que els puc guiar i introduir personalment en aquest fantàstic món dels vins i vinagres gourmet. Una de les nostres il·lusions més grans és veure com moltes persones ens vénen a veure per primera vegada, i amb el pas del temps es converteixen en clients, consumidors, prescriptors... i com no, en amics.

5.3 Cas 3. Industrias Rodríguez, SA



«Una de les coses que costa més és adaptar l'embalatge a la llengua i a les regulacions del país de destinació»

[Helena Rodríguez, directora de màrqueting d'Industrias Rodríguez, SA]

Perfil de l'empresa

Industrias Rodríguez, SA es va fundar el 1932 i des d'aleshores es dedica a la fabricació i distribució de caramels, torrons i galetes. Virginias és la marca més representativa i important d'Industrias Rodríguez, SA, ja que la gamma més gran de productes (caramels, galetes i torrons) es fabrica sota aquesta marca. L'empresa es va fer molt coneguda pels seus productes sense sucre, els quals representen gairebé el 99% de la seva exportació total. Avui en dia és present en diversos països, com ara els països de l'Orient Mitjà, mentre es planteja l'expansió internacional a Amèrica i l'Àsia.

Informació sobre l'empresa

L'empresa té una estructura de distribució basada en dues línies totalment independents, amb diferents estratègies comercials. Els productes es distribueixen a tot el mercat espanyol i per tots els diferents canals (hipermercats, majoristes i detallistes) de la manera següent: de la distribució se n'encarrega la mateixa delegació de l'empresa (onze delegacions espanyoles actualment, ubicades a les ciutats comercials més importants d'Espanya i una delegació a Portugal) i per mitjà d'un gran nombre de distribuïdors i majoristes.

Aquesta estructura ha ajudat a col·locar la marca Virginias en una posició alta en el mercat, i a fer possible que la clientela pugui trobar els productes de l'empresa en moltes botigues: hipermercats, supermercats, botigues tradicionals, gasolineres, forns, farmàcies.

Actualment l'empresa té dues fàbriques a Espanya. Una és a Lleida, on s'elaboren les galetes Marías, i l'altra, a Reus, on es fabriquen caramels, galetes i torrons. La producció anual ascendeix a milions de quilos.

La companyia també té altres marques: Peni de las Encías i Estrella de Navidad. La producció de dolços es diversifica amb dues línies de producció completament diferents: una, la fabricació de caramels blans, i dos, la fabricació de caramels durs; i apunta cap amunt amb les dues, la línia sense sucre, que s'ha convertit en la més important de l'empresa i que ha contribuït a la projecció internacional de l'empresa al mercat internacional.

De fet, Industrias Rodríguez, SA és l'empresa líder al mercat dels productes sense sucre amb la gamma més àmplia. Ha estat la primera empresa a Espanya que ha sospesat els beneficis de la nova llei i que va començar a produir i etiquetatge dels productes lliures de sucre el 1989. Hem estat la primera empresa que va començar, i també és una empresa líder en productes de confiteria sense sucre afegit.

Procés d'internacionalització

Industrias Rodríguez, SA va començar el procés d'internacionalització als anys noranta. La idea última de la internacionalització de l'empresa va ser la intenció d'expandir-se i cobrir un mercat més ampli.

El mercat és el que és i hi ha fronteres i, bé, el mercat exterior és molt més ampli.

Al principi, l'empresa va entrar en els mercats àrabs com Dubai amb els productes tradicionals. Va ser un exemple d'exportació passiva, ja que va ser fruit d'una comanda inesperada de clients en aquell mercat.

Teníem un client a qui agradava la galeta María, un producte bàsic. Vam crear els envasos en àrab també en el moment oportú. Els àrabs tenien la central a Holanda. Veníem bàsicament a Oman i Dubai.

Aquí, com diu Helena Rodríguez, va començar tot. L'empresa va adoptar una posició activa, va prendre la decisió d'obrir-se als nous mercats cercant les oportunitats que els podien brindar. Un exemple en va ser la participació en fires internacionals.

A partir d'aquesta primera exportació vam decidir anar a la fira internacional a Alemanya, que era la fira més important de dolços en l'àmbit mundial. I, des de llavors, hi hem anat 22 anys seguits [....]. És com una vitrina, vas començant a poc a poc, l'altre veu el teu producte...

Actualment, l'empresa exporta a més de 35 països en tots els continents, i l'exportació representa al voltant del 15% de la facturació de l'empresa.

Des que l'empresa va començar a treure els productes sense sucre, la seva exportació es va incrementar copiosament. Avui en dia, els productes sense sucre representen gairebé el 99% del total dels productes que s'exporten.

Els productes sense sucre. Gairebé el 99%. I els que són productes de consum ràpid i de valor baix com Mix Choc. Els que tenen un preu una mica més econòmic.

Els contactes amb els importadors es generen mitjançant fires i es fa una selecció i estudi dels mateixos. L'empresa també compta amb agents que s'encarreguen dels diferents mercats externs i que estudien les diferents possibilitats d'expansió.

Tenim un agent que s'encarrega de l'Orient Mitjà, parla àrab. Aleshores, abans de triar un distribuïdor o un altre, va al país, mira les fortaleces i debilitats, si és massa gran o massa petit per a la nostra marca, si coneix el concepte de productes saludables, si sap els preus en què ens movem. Has de cercar un distribuïdor que estigui acostumat a treballar amb aquest tipus de producte i de client.

En general, l'empresa té un cert control sobre la forma de comercialització dels seus productes, tot i que els distribuïdors locals tenen bastant autonomia en les seves decisions. Normalment, ells demanen ajuda o suggeriments de l'empresa en temes de promocions, per exemple per a la preparació d'un pòster o expliquen a l'empresa el que fan en termes de promoció.

Factors d'èxit i dificultats

L'èxit de l'empresa en els mercats internacionals i interiors es basa, en primer lloc, en la qualitat i en la diferenciació del producte, segons la directora de màrqueting, Helena Rodríguez.

L'alta qualitat i la presentació atractiva és el que crida l'atenció. Continuament s'innova, se cerquen noves presentacions, més atractives. Una imatge molt clara de la teva empresa per poder-la comunicar a cada país.

Segons Helena, actualment treballen molt amb l'Orient Mitjà, tot i que l'adaptació del producte i del màrqueting mix al país no ha estat sempre fàcil.

Una de les coses que costa més és adaptar l'embalatge a la llengua i a les regulacions del país de destinació.

No obstant això, els països de l'Orient Mitjà són uns dels clients més importants de l'empresa, i un dels factors d'èxit és que els productes de l'empresa han pogut integrar-se en la cultura d'aquests països.

A l'Àrabia Saudita la gent consumeix força els nostres productes. Les dones, allí, com que no treballen i no surten gaire de casa i van tapades, fan reunions a casa i fan berenars. Llavors, allà, venem molts productes dietètics, sense sucre. Així, en les reunions a casa queda molt bé portar productes d'Europa que cuiden la salut. I són curioses algunes fotos que t'envien, com ara de reunions de carmanyoles però amb el teu producte.

Les dificultats tècniques són barreres que de vegades dificulten l'entrada en certs mercats.

Hi ha barreres tècniques d'entrada, aranzels d'exportació. Cal fer moltes anàlisis i de vegades fas un enviament... et surt fora de preu de mercat.

El procés d'entrar en un nou mercat és costós i pot requerir temps.

Als països de l'Orient Mitjà trigues nou mesos que t'aprovin.

A més a més, en certs mercats, hi ha problemes de registrar la marca, com en el cas de l'Amèrica del Sud.

O problemes que tens amb la marca perquè Virginias és una marca coneguda en l'àmbit mundial i és un nom bastant genèric. I a l'Amèrica del Sud, en alguns països, la marca ja està registrada. Fa altres productes però està registrada en la mateixa categoria d'alimentació.

També, cal estudiar el potencial del mercat nou en termes de grandària i poder adquisitiu. Això significa que el mateix importador o l'empresa poden desestimar l'opció d'entrar al mercat havent fet el balanç cost/benefici o adaptar els productes al mercat.

També hi ha alguns problemes perquè la renda per càpita és molt baixa i, llavors, el nostre producte va a un segment molt petit... Aquí l'importador també pot desestimar la possibilitat. O veus que un producte d'1 euro o 2 euros en un mercat és un producte molt car. Per exemple, a Àfrica. Aquí es pot vendre per unitat, una galeta. Per a aquests mercats, els productes resulten caríssims.

Projectes actuals i futurs

De cara al futur, l'empresa vol continuar la seva expansió internacional. S'han establert dos objectius més genèrics: intensificar la seva presència en mercats actuals que són rendibles i que tenen potencial com l'Orient Mitjà, i entrar novament o per primera vegada a Amèrica i l'Àsia.

Intensificar el que és l'Orient Mitjà. Ja hi som però hi cal fer més visites. I després dubtem entre el que és Amèrica. Als Estats Units teníem un bon distribuïdor que vam perdre fa uns quants anys. Vam tenir problemes de pagament, que és un altre dels problemes que es presenten de vegades. Vam estar un temps... Ara ja està tranquil i hi volíem tornar. I Mèxic. I, d'altra banda, l'Àsia. Tota aquesta zona que mai no hem treballat intensament.

5.4 Cas 4. Relats S.A.



«Nosaltres juguem al camp contrari. Parlem de la indústria alemanya. Nosaltres no som la primera opció com ho seria una empresa local. El mateix, a França [...] Se'ns va dir que no perquè no érem francesos. A nosaltres ens toca pedalejar molt més, perquè som d'on som.

Per la falta que té el país en sectors productius clau. D'aquestes, unes quantes, però ens hi enfrontem i ens en sortim tots els dies.»

[Pere Relats, director executiu de Relats, S.A.]

Perfil de l'empresa

Relats va ser fundada el 1957 i es dedica al desenvolupament, la fabricació i la comercialització de solucions tècniques per a la protecció tèrmica, elèctrica, mecànica i electromagnètica d'elements, especialment en entorns d'alta temperatura. L'empresa va començar el procés d'internacionalització fa més de 25 anys i, actualment, els ingressos procedents del sector exterior suposen més del 95% de la xifra de negoci. L'empresa exporta a 55 països, entre els quals, Alemanya, el Marroc, la República Txeca, França

i el Regne Unit, i fabrica a Catalunya, Gal·les, la Xina, Mèxic i el Marroc. PIMEC li va atorgar el premi a la millor estratègia empresarial per la innovació i internacionalització pel que fa al 2011.

Informació sobre l'empresa

L'empresa va néixer el 1957 de la mà de Vicenç Relats Arimón per fabricar teixits industrials. No obstant això, al llarg dels anys Relats, SA ha experimentat una transformació espectacular amb el canvi d'activitat.

Al principi dels anys setanta, el principal client de Teixits Relats planteja a l'empresa la fabricació de trenes de fibra de vidre, un aïllant flexible que es caracteritza perquè permet treballar a temperatures molt elevades, i ahora és un material no inflamable. Així, l'empresa va començar a dur a terme noves especialitats en paral·lel amb els teixits més tradicionals, amb la particularitat de trenar fils en comptes de teixir-los, i amb la peculiaritat de substituir el fil vegetal convencional per l'agulla mineral de vidre.

Aquesta decisió ha iniciat l'arrancada de l'empresa. D'una banda, la demanda de producció anava augmentant perquè els clients de Relats tenien una important projecció internacional, però aquesta mateixa dinàmica obligava a modernitzar profundament la maquinària i els processos. A més a més, Relats venia trena de fibra de vidre com a producte intermedi a tres grans clients sense conèixer l'ús que li donaven.

Procés d'internacionalització

L'inici del procés d'internacionalització va anar acompanyat, d'una banda, del canvi d'activitat de l'empresa i, de l'altra, de la crisi dels anys setanta en el sector tèxtil. Com comenta Pere Relats:

Ens trobem a la fi dels anys setanta amb una crisi en el sector tèxtil, els nostres clients tenien dificultats econòmiques, el mercat estava fatal. Nosaltres teníem excés de capacitat i vam decidir vendre l'excedent a Alemanya.

En aquell moment, es va veure que l'empresa, a més de fabricar producte intermedi, volia arribar al mercat final, així que va invertir en maquinària amb la idea d'integrar tots els processos de producció. Des de llavors, inverteix constantment en maquinària i nous processos.

El producte d'aleshores tenia poca sortida. D'aquesta manera, vam canviar el procés productiu per vendre en mercats finals com els mercats elèctrics.

Al llarg dels anys, l'empresa ha anat aprofitant les oportunitats que identificava, com ara aprofitar les propietats del producte de resistència a temperatures altes i entrar en el mercat d'electrodomèstics d'alta temperatura o entrar al mercat d'automòbils.

La primera fase d'internacionalització de l'empresa va començar en els grans mercats europeus, com el Regne Unit, Alemanya i França, per raons de proximitat i pel potencial que tenien.

Alemanya, el Regne Unit, França, Itàlia... Des de l'inici, els països més grans europeus. El que teníem més a prop i el que tenia més potencial.

L'empresa ha anat establint la seva presència en el mercat global i avui en dia té cinc plantes productives a Espanya, al Regne Unit, a la Xina, a Mèxic i al Marroc. Està, per tant, en quatre continents,

amb la qual cosa passa a ser un dels tres fabricants líders d'aquesta especialitat en l'àmbit mundial. El nivell d'exportació de Relats, SA va ser del 95%, destinada a més de 50 països.

La creació de plantes en diferents països depenia, d'una banda, de les condicions de l'entorn i, de l'altra, de l'estratègia clara de l'empresa cap a l'expansió global.

Per exemple, el 1992 Relats, SA va comprar un fabricant anglès i així va començar la planta productiva al Regne Unit. Respecte a l'Àsia, el 2003 es va iniciar una aliança d'empreses amb un fabricant a Taiwan, tot i que després es va optar per crear una planta productiva a la Xina. La idea va ser, en primer lloc, crear una planta a la Xina que fabricaria productes intermediaris per enviar-los a les plantes productives europees i després projectar el mercat interior.

La nostra intenció era utilitzar la Xina com a plataforma per a productes intermediaris, però en una fase següent projectar el mercat interior. A més a més, els nostres clients més importants s'interessaven en el mercat xinès. Nosaltres vam ser el primer fabricant en la nostra especialitat a obtenir la certificació necessària.

Al març del 2010, la companyia va crear una societat anònima de capital variable amb un soci local a Mèxic, Relats Lleó, SA. Aquest projecte és una aliança d'empreses amb un soci local.

Hem optat per una aliança d'empreses amb un soci amb qui es pot complementar, ell és local i coneix l'ambient i els negocis en aquest context.

El capital inicial invertit va ser de 750.000 USD, i la producció es va iniciar al juny de 2010. La facturació va ser de 200.000 USD. Destaquem el fet que, en aquest període, la filial mexicana va començar el procés de certificació ISO 9001, que es va assolir al gener del 2011.

Durant el mes d'agost de 2011 es va traslladar al port interior de l'estat de Guanajuato, on, en una primera fase, es va construir una planta de 3.500 m² en un terreny de 17.000 m², amb una inversió de 3 milions d'USD.

Amb aquesta nova implantació, Relats entra de ple en el mercat del NAFTA, amb l'objectiu d'introduir-se entre els fabricants de cotxes europeus instal·lats a l'Amèrica del Nord. D'aquesta manera, passa a ser la primera empresa estrangera del sector que s'estableix en aquell país, la qual cosa té una gran importància estratègica, ja que els seus clients cerquen incrementar el grau de contingut local dels seus productes. Això li permet dirigir-se als fabricants nord-americans i japonesos d'automoció establerts tant a Mèxic com als Estats Units. A més a més, permet la participació en projectes, ja que, com destaca Pere Relats, «Sense una planta productiva no se't considera seriosament en projectes.»

A la fi del 2010, es va constituir Relats Maroc, SARL, orientada a fabricar components per a la indústria automobilística. En els últims anys, el desplaçament de la demanda dels seus productes al Magrib ha crescut de forma exponencial, això fa que actualment el 20% de la facturació de Relats, SA provingui d'aquesta zona industrial. A més a més, vuit dels deu clients principals tenen plans d'expansió en aquell país i el Marroc s'aprecia per la seva proximitat al punt de consum, l'estabilitat des del punt de les divises i els baixos costos de producció.

Al Marroc seguim els nostres clients. L'automoció representa el 70% de la nostra activitat. En aquest moment hi ha una tendència clara a localitzar-se en punts que es poden considerar *low-cost*, però que no cal transportar la mercaderia a mig món. La gent cerca la proximitat. Quelcom que es produeix al Marroc triga 48 hores per arribar a qualsevol país europeu, mentre que des de la Xina triga sis setmanes. Hi ha una diferència en la logística brutal.

Relats Maroc està ubicada a la Zona Franca de Tànger i té autoritzat el tracte d'*off shore*, amb els avantatges fiscals corresponents. La inversió prevista és de 2,5 milions d'euros, la major part de la qual es va realitzar durant el 2011.

A més de fabricar per als clients de la zona, al Marroc també es fabricarà producte en fases intermèdies que utilitzaran les plantes europees, substituint altres proveïdors i una part de producció que actualment es fabrica a la filial de la Xina.

Per a aquestes dues noves implantacions, igual que anteriorment amb les plantes del Regne Unit i la Xina, es va obtenir el suport de COFIDES, amb la signatura en ambdós casos d'un préstec de co-inversió.

Malgrat la tònica recessiva que ha dominat l'economia durant els últims tres anys, el grup empresarial Relats, que fabrica tubs aïllants flexibles i fundes de protecció, amb seu central a Caldes de Montbui (Barcelona), durant l'any passat i aquest any ha aconseguit continuar el seu procés d'expansió, creant noves filials internacionals, nous productes i presentant noves patents.

De fet, en aquests dos últims anys s'han presentat cinc patents europees noves amb els seus PCT corresponents. A més de la col·laboració amb Lleitat i Cetemsa, dos centres tecnològics de referència en el sector tèxtil, i de l'acord de col·laboració amb la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) en desenvolupament conjunt al camp de l'electromagnetisme, s'ha signat un acord de col·laboració estratègica amb Ascamm per sistematitzar l'activitat de recerca i constituir un centre tecnològic propi durant el dos anys propers.

Factors d'èxit i dificultats

Pere Relats destaca el paper de la innovació a l'hora d'identificar les claus d'èxit del seu negoci.

Ens hem avançat als esdeveniments. Hem anat veient per on es trobaven les oportunitats i ho hem aprofitat sense que ens fes por, creant nous productes i incorporant nous processos.

Això és obvi si un pensa en la història de l'empresa i mira la seva evolució en aquests últims quaranta anys. La gamma de productes es renova constantment i això fa que l'empresa pugui oferir productes actuals al mercat observant les tendències de l'entorn com la necessitat per a energies netes o la implementació de noves normatives en diferents sectors.

Nosaltres ja fa temps que hem estat defensant patents d'aïllament electromagnètic quan parlar d'això fa cinc anys no existia. O això de dur a terme els cotxes híbrids. O hem creat productes per a la indústria de ferrocarrils d'acord amb les noves normatives de seguretat. Parlem de productes ja homologats que, fins i tot alguns enginyers en el sector, no saben que existeixen.

Per Pere Relats, la qualitat dels seus productes i la constant innovació de productes i processos són factors clau que han contribuït a l'èxit de l'empresa.

És significatiu i simptomàtic que el 50% dels productes que avui tenim, no els teníem fa vuit anys. Nosaltres som una empresa petita que és en un micromercat. En l'àmbit regional tenim molts competidors però a escala global som tres empreses.

El camí d'internacionalització no ha estat fàcil, ja que Relats, SA s'ha enfrontat en més d'una ocasió amb problemes per polítiques de proteccionisme.

Nosaltres juguem al camp contrari. Parlem de la indústria alemanya. Nosaltres no som la primera opció com ho seria una empresa local. El mateix, a França. Quan parlem de grans aplicacions, per exemple en el sector d'energia, Sarkozy ha prohibit els proveïdors no francesos. Això va passar fa un temps per una aplicació en el sector de la defensa a França, en una col·laboració amb un proveïdor francès. Se'ns va dir que no perquè no érem francesos. A

nosaltres ens toca pedalejar molt més, perquè som d'on som. Per la falta que té el país en sectors productius clau. D'aquestes unes quantes, però, ens hi enfrontem i ens en sortim tots els dies.

D'altra banda, també es parla de diferències culturals que poden dificultar la comunicació en el cas de cultures molt diferents com seria la xinesa. Les diferències en la mentalitat entre països fan que, de vegades, «les mateixes paraules en diferents cultures tenen significats diferents».

A banda, a vegades, Relats, SA necessita actuar en els processos antidúmping sobre fil de fibra de vidre i teixits procedents de la Xina per part de la Unió Europea. De fet, a començament de setembre del 2010 la Comissió Europea va iniciar un procés antidúmping sobre fil, ròving i metxes de fibra de vidre i va aplicar mesures provisionals amb un aranzel extra del 46,5%. El cost d'aquest procés unit a un altre sobre teixits oberts que va començar uns quants mesos més tard, suposava per a l'empresa un augment del cost en les primeres matèries i en el producte semielaborat de 850.000 € cada any. Amb l'assessorament d'un bufet d'advocats de Brussel·les, especialistes en aquest tipus de processos, l'empresa es va reunir dos cops amb representants de la Comissió Europea, per exposar-los les seves al·legacions i van aconseguir que es tanquessin sense efecte, per als seus productes, les mesures provisionals.

Projectes futurs i actuals

És molt important destacar totes les activitats de llançament de nous productes, però especialment de nous mercats. Des de fa cinc anys estem elaborant una gamma completa per al sector aeronàutic i, en aquest sentit, al juliol de 2010 es va obtenir la certificació EN 9001, sistema de qualitat total per al sector aeronàutic i de defensa. Està catalogada a la base de dades Oasis, i aconsegueix, així, ser proveïdor oficial directe d'Airbus.

D'altra banda, s'han dissenyat sis famílies noves de productes per a diferents aplicacions. Per exemple, la Gamma IPS (Impact Protection Sleeve), que són tubs de protecció per si un vehicle té un accident. Relats ha estat designada com a empresa per elaborar aquest tipus de productes per part de Daimler Benz, que alhora lidera el grup de fabricants alemanys en què participa Volkswagen i Porsche. Les solucions tècniques presentades s'han provat en 200 cotxes Mercedes híbrids en un procés que ha de durar dos anys.

L'estratègia adoptada ha donat els seu fruit. En el període de 2008 a 2011, la millora de la productivitat en les diferents operacions de producció ha estat del 25%, i l'objectiu per a aquest any és del 7%. Així mateix, les vendes de Relats, SA del 2010 van créixer un 40% respecte al 2009 i un 8% respecte al 2008. La facturació del Grup Relats el 2010 va augmentar un 51%, amb un creixement de resultats especialment notable de la filial xinesa. Destaca el fet que la filial xinesa ha facturat 3,732 milions d'euros amb un BAI del 19,3% i un creixement de vendes en el 2010 del 85% sobre el 2009.

Pere Relats explica que:

Nosaltres volem fer les coses ben fetes, satisfer les necessitats dels clients, ser excel·lents, fer productes innovadors i no ens n'aprofitem si oferim una novetat, no cobrem més del que cal. Realment, el que volem és tenir molt clares les fortaleces i, així, tenir una trajectòria clara i consistent. Ara mateix ens plantegem nous mercats, com ara el Brasil, Rússia i l'Índia.

5.5 Cas 5. Teichenné, S.A.



«Nosaltres hem agafat les oportunitats que han vingut.
Som una empresa versàtil amb capacitat de resposta ràpida»
[Marc Teichenné, director de màrqueting de Teichenné, SA]

Perfil de l'empresa

Teichenné es dedica a la producció i distribució de licors. Es va constituir l'any 1956 a l'Arboç del Penedès. Va ser una de les primeres empreses espanyoles que va tenir una forta presència en el mercat rus, llavors encara incipient per a les companyies europees. Va ser tota una referència nacional i internacional per la seva especialització en copetes. Avui té un catàleg amb més de 200 productes diferents i ven a més de 25 països. Per la seva trajectòria empresarial, va guanyar el premi a la internacionalització el 2008 de la Cambra de Comerç de Tarragona.

Informació de l'empresa

Teichenné, SA és una empresa familiar dedicada a l'elaboració de licors i derivats que té 45 treballadors en total. Va ser fundada l'any 1956 pel pare de l'actual gerent i president de la companyia, Juan Teichenné. En aquests temps la producció era totalment artesanal i molt limitada, les vendes es reduïen a les comarques més properes. No va ser fins als anys setanta, quan Teichenné, SA es va expandir primer per Catalunya i després per Espanya, just en el moment que Juan Teichenné va substituir el seu pare.

El repte va ser crear una àmplia gamma de productes tenint molt en compte les presentacions i oferint la millor qualitat. D'aquesta manera, va començar el posicionament en el mercat espanyol i es va produir un boom quan Teichenné va introduir al mercat els seus coneguts *Schnapps*, licors dolços de fruita de graduació mitjana que van representar una novetat a la fi dels anys vuitanta i que al seu torn van obrir les portes a l'exportació, que ha anat creixent aritmèticament des d'aleshores.

Aquest constant creixement en la producció va fer que la fàbrica de l'Arboç (poble natal de la família Teichenné) es quedés petita i va ser l'any 1993 quan es van construir les noves instal·lacions a Bellvei del Penedès. Tot això fa possible que avui Teichenné tingui un catàleg de més de 200 productes i que exporti a més de 25 països.

Procés d'internacionalització

L'empresa va començar el seu procés d'internacionalització exportant *Schnapps* a la fi dels anys setanta a Andorra, i anys després a Grècia i a Portugal. A la fi dels anys vuitanta, Teichenné, SA es va expandir cap a Europa de l'Est i venia els Brandies Figura a països com Ucraïna i Rússia, i va continuar expandint-se en altres països com França i Anglaterra.

Actualment Teichenné, SA exporta a trenta països diferents, i la seva exportació representa un 33% de la seva facturació total i amb un creixement del 15% en aquest darrer any. Actuen com a fabricants exportant els seus productes a importadors i distribuïdors tot i que participen en la comercialització del producte quan es requereix mitjançant la preparació d'un catàleg o canvis en la presentació del producte.

En temps de crisi, l'augment de vendes es deu també, en part, que l'empresa té una bona posició *off trade*, o sigui en supermercats etc., a banda d'*on trade* en bars i restaurants, on hi ha hagut una baixa en vendes en els darrers anys.

És que la gent continua comprant alcohol. Però en comptes de sortir, què fas? Fas la festa a casa.

Diferents països han estat mercats importants per a l'empresa. En els anys vuitanta, Grècia era un dels mercats en què Teichenné, SA tenia alta facturació; més endavant, Ucraïna també va ser un client important, mentre avui en dia Anglaterra i Austràlia constitueixen mercats molt interessants per a l'empresa.

La internacionalització de l'empresa va començar amb l'assistència a fires internacionals, on es van fer contactes i es van començar a trobar més clients. Això, a més a més, va portar a crear nous productes, com els Brandies Figura, adaptats a les necessitats dels clients tractant de mantenir sempre una bona relació qualitat-preu, és a dir, bona qualitat a preus assequibles.

Figura 4: Brandis-embalatge adaptat a diferents països



Font: Imatges proporcionades per l'empresa.

A més a més, Teichenné, SA va descobrir noves oportunitats de negoci a través dels seus clients. Això va ser l'exemple d'Austràlia, on el contacte es va establir a través dels importadors grecs i a través de la comunitat grega a Austràlia.

En altres casos, els mateixos clients han cercat col·laborar amb l'empresa i n'han recollit informació en fires o en el seu propi web, que també va ser dissenyat per a aquest propòsit com a part de la seva imatge.

Factors d'èxit i dificultats

Tot i que com a producte, els Schnapps van tenir molt èxit, en algun moment aquest boom va baixar, però l'empresa va mantenir la seva bona posició gràcies a la gran varietat de productes que oferia als clients.

El que sempre hem fet és una quantitat àmplia de productes. Sempre hem anat trobat coses noves. Ens hem anat renovant. Som una empresa versàtil, amb molta capacitat de resposta. És una empresa amb grandària mitjana. Ara mateix tenim 45 treballadors, una empresa familiar que va per la tercera generació. Llavors, dins l'empresa hi ha una comunicació contínua molt bona amb resposta ràpida. Nosaltres, si potser un client ens diu «Mira, vull un licor de torró», això no ha de passar per gaires departaments. És molt ràpid, ho parlem el meu germà i jo, i tenim un bon departament de disseny i tenim un bon departament de qualitat.

La gran varietat de productes i la flexibilitat de l'empresa gràcies al volum reduït i els bons canals de comunicació ajuden a respondre ràpidament a les necessitats del mercat. Aquests són uns dels factors d'èxit de l'empresa, segons Marc Teichenné. Tot i que es treballa amb importadors i distribuïdors que s'encarreguen de la introducció del producte al mercat interior i de la seva comercialització, Teichenné, SA està sempre alerta de les seves necessitats. Per exemple, Marc Teichenné explica que van canviar la presentació dels Schnapps gràcies als suggeriments dels seus importadors anglesos, o que, per entrar en el mercat turc, van adaptar els seus productes a les necessitats dels consumidors oferint-los a preus competitius. Per a l'empresa, la presentació i el bon catàleg són factors importants a l'hora de construir la imatge de l'empresa tant dins del mercat interior com també a l'exterior.

Un bon catàleg és important perquè és l'eina per vendre.

D'altra banda, entre les dificultats més importants, es troben les diferents normatives de cada país que compliquen aquest procés d'internacionalització. Per exemple, segons Marc Teichenné, els països de l'Amèrica del Sud tenen normatives més complexes, s'han de fer nombrosos tràmits i requereixen molta documentació per poder entrar. Altres casos de països en què ha resultat difícil entrar són els Estats Units i el Canadà.

Fa molts anys, però ja no hi venem perquè és un mercat molt difícil. Hi ha moltes normatives. Als Estats Units, a més a més, no podem perquè nosaltres fem licors de 70 ml i als Estats Units en volen de 75 ml. Això és una mica com amb els cotxes a Anglaterra, que van al revés. El Canadà, d'altra banda, funciona per monopoli, llavors has d'entrar pel monopoli de l'estat per poder vendre a les botigues.

Projectes actuals i futurs

El pla futur de l'empresa és continuar actualitzant-se pel que fa al disseny i la qualitat dels productes i continuar renovant-se. Per mantenir i generar nous contactes, continuarà anant a fires internacionals com abans, viatjant i mantenint una actitud oberta al món.

Més a llarg termini, es planteja entrar a la Xina, on s'han aconseguit contactes, atès que és un mercat atractiu i amb moltes possibilitats. A banda d'això, Marc Teichenné diu que l'empresa està oberta a entrar a nous mercats on actualment no hi és, si s'identifiquen oportunitats. Per ells, un repte és tenir una presència important en tots els continents.

5.6 Cas 6. AVINENT-Grup Vilardell Purtí



«Vam començar a Espanya, però Espanya és una fracció molt petita del nostre mercat. El mercat d'Avinent és global»
[Laia Muñoz, Departament de Màrqueting d'Avinent]

Perfil de l'empresa

Avinent Implant System, SL forma part del grup Vilardell Purtí, i, en concret, de la seva divisió mèdica des del 2006. Avinent ha entrat en el sector internacional de la implantologia dental amb un producte innovador que ofereix respostes a les necessitats del sector dental. Ha entrat en diferents mercats com la Gran Bretanya, Taiwan i Turquia, mentre que en els últims anys ha format aliances estratègiques amb empreses molt rellevants del sector en l'àmbit internacional, com el grup de laboratoris i centres de fresatge Core 3D. Actualment, l'empresa disposa d'una xarxa comercial pròpia, dóna servei a més de 3.000 clients i exporta a diferents països d'Europa, Amèrica, Àsia i Oceania.

Informació general sobre l'empresa

El 2003 el grup Vilardell Purtí va iniciar un procés de reflexió estratègica per tal d'afrontar el futur. Aquest procés es va concretar amb l'inici d'activitats d'una nova divisió productiva, centrada en el sector de la tecnologia mèdica. En aquesta divisió es va crear un producte propi, el sistema d'implants dentals Avinent, i per articular-ne la comercialització, es va crear una empresa: Avinent Implant System, SL.

Amb l'objectiu d'afrontar la introducció en un nou sector, la salut, i en un mercat nou, els implants dentals, Avinent ha desenvolupat durant els últims anys una estratègia comercial dirigida a posicionar-se de forma molt sòlida en el mercat de la implantologia dental. Actualment el projecte ja ha creat més de 75 llocs de treball, ha superat els 7 milions d'euros de facturació el 2011 i enguany espera arribar als 9 milions d'euros. Per tant, els objectius inicialment previstos s'han complert àmpliament.

La innovació en el sector és una dels característiques que defineix Avinent, motiu pel qual la investigació és una constant a l'empresa. De manera ininterrompuda es realitzen investigacions que inclouen la col·laboració d'universitats tan importants com la Universitat de Barcelona, la Universitat Politècnica de Catalunya, la Universitat Internacional de Catalunya, la Universitat Complutense de Madrid i la Universitat de Saragossa. En molts casos també compta amb l'assessorament tècnic provinent d'experts no vinculats a les universitats. Aquesta investigació ha portat a la creació, entre d'altres, de Protech, un centre de fresatge que permet fer pròtesis a mida, i pot proporcionar a cada client un producte únic i diferenciat.

L'assistència a congressos com el SECIB (Congrés Nacional de la Societat Espanyola d'Especialistes en Cirurgia Bucal), els congressos organitzats per entitats com l'EAO (Associació Europea d'Osteointegració) o SEPES (Societat Espanyola de Pròtesis Estomatològiques), així com el contacte directe amb els doctors, permeten l'ampli coneixement del sector, que permet analitzar de manera continuada les demandes del mercat.

Avinent organitza molts cursos, com ara el Curs de Disseny Dental Assistit per Ordinador (organitzat per Avinent) i el Curs d'Anatomia Quirúrgica Oral Aplicada a la Implantologia (organitzat a la Universitat Complutense de Madrid), o bé el taller intensiu d'implantologia que s'organitza en col·laboració amb la Fundació Josep Finestres de la Universitat de Barcelona, que es realitza a l'hospital de Bellvitge i consta de pràctiques en pacients. Aquests cursos es realitzen per cobrir la demanda de formació específica dels professionals del sector.

Els doctors també poden disposar de formació personalitzada segons la demanda: disposem de la col·laboració d'un elevat nombre de professionals especialitzats en diferents camps i ubicats en diferents zones geogràfiques, de manera que podem proporcionar formació de temes molt concrets i de manera individualitzada. Cal remarcar que Avinent considera de la màxima importància seguir uns criteris de qualitat estrictes: disposa del certificat CE i dels certificats ISO 9001 i ISO 13485 (aquest segon, específic per a productes sanitaris).

L'altra vessant de l'activitat d'Avinent és Core 3D-protect, una empresa de pròtesis personalitzades mitjançant sistemes CAD-CAM (pròtesis dissenyades de manera digital que es fresen en discos de diversos materials). Protect va sorgir a partir de la demanda dels laboratoris protèsics, ja que aquests volien obtenir estructures d'alta precisió fresades per incorporar els beneficis d'aquesta tecnologia a la seva activitat diària. L'èxit d'aquesta activitat i la gran qualitat dels productes obtinguts van propiciar l'aliança amb un grup de laboratoris i centres de fresat anomenat Core 3D. Core 3D és un grup de centres especialitzats en el disseny i fresat de pròtesis CAD-CAM amb presència als Estats Units, al Canadà, a Europa i Austràlia.

El procés d'internacionalització

Avinent es va adonar aviat que el mercat espanyol era bastant reduït per al producte que oferia l'empresa.

Vam començar a Espanya, però Espanya és una fracció molt petita del nostre mercat. El mercat d'Avinent és global.

Per tant, el procés d'internacionalització va començar aviat, durant els anys 2008 i 2009, i només dos anys des de la constitució de l'empresa. En principi, es van triar països representants de diferents àmbits culturals, per treure conclusions sobre la possibilitat d'adaptar el producte a diferents cultures. Es van escollir:

- la Gran Bretanya com a representant de la cultura anglosaxona.
- Taiwan com a representant de la cultura asiàtica.
- Turquia com a representant de l'Orient Mitjà.

Cercàvem veure l'acceptació del producte en cultures diferents. I vam triar mercats més forts que el nostre, per veure el rendiment que podríem aconseguir.

En cadascun d'aquests llocs vam començar d'una manera diferent. A la Gran Bretanya vam treballar amb un distribuïdor que no era exclusiu dels productes d'Avinent i oferia una gran varietat de productes. A Taiwan el distribuïdor es va especialitzar en els productes d'Avinent i utilitzava exclusivament els seus productes amb una formació tècnica específica, mentre que a Turquia vam trobar un distribuïdor d'un altre sector.

Per la complexitat del producte i la necessitat de coneixements especialitzats, es va veure que la millor forma per entrar en un mercat nou és mitjançant col·laboracions amb distribuïdors exclusius com en el cas de Taiwan. En casos de distribuïdors amb gran diversitat de productes i sense cap formació tècnica, els productes no podien arribar al seu potencial.

Actualment, Avinent és present a diversos països amb diverses modalitats d'exportació. Cada país té un funcionament intern, així que no totes les opcions són bones per a tots els països:

- Portugal: es va iniciar l'activitat amb un delegat comercial. Davant l'èxit del producte al país, es va decidir crear una filial comercial que té dos persones a les principals ciutats del país: Lisboa i Porto.
- Benelux: es treballa com a subcontractistes de Core 3D Benelux, el laboratori protèsic més rellevant de la zona. Exporta tant productes digitals (arxius tractats i preparats per carregar-los a la fresadora) com estructures fresades per Core 3D-protect i components que s'usen al laboratori protèsic.
- La Gran Bretanya: la relació amb Gran Bretanya es va iniciar ja fa uns quants anys. La idea inicial era trobar un distribuïdor del sector dental que ja tingués una bona cartera de clients i que conegués el mercat. Aquest mètode d'internacionalització va ser una bona opció per donar a conèixer el producte, però arribat el moment calia tenir un equip especialitzat en implants dentals que pogués projectar amb molta més força la marca al país. Per aquest motiu, a finals de 2011 es va iniciar el projecte de crear una delegació comercial que depengués directament d'Avinent. A més, a la Gran Bretanya també actuem com a subcontractistes de Core 3D UK, a la qual proporcionem també arxius, estructures i peces protèsiques.
- Taiwan: es va fer un projecte per començar a vendre a l'Àsia. Es volia comprovar l'acceptació del nostre producte en aquests països, ja que es tracta d'un gran mercat en creixement continu. Va aparèixer l'oportunitat de col·laborar amb una empresa taiwanesa del sector dental que buscava una marca d'implants europea. Es va iniciar la distribució, i l'augment de les vendes ha estat notable i progressiu, cosa que demostra l'alta acceptació dels seus productes al mercat asiàtic. La distribució fins al moment ha funcionat correctament, i primer pretén consolidar-se als llocs més propers, i, que, per tant, proporcionin més control.
- Turquia: es va iniciar l'activitat amb un client que es va contactar a una fira comercial. Aquest client va començar a comprar implants a l'engròs per distribuir-los al seu país, però encara no s'hi ha iniciat la internacionalització activament, ja que l'empresa creu que cal consolidar les zones actives.
- Austràlia: durant el 2010 s'han iniciat els tràmits per començar la distribució del seu sistema implantològic. L'empresa que els distribueix és un dels seus socis, Core 3D Austràlia.
- el Canadà: durant el 2011 s'ha tramitat l'adaptació a la normativa Health Canadà per poder-hi vendre. Durant el 2012 s'ha iniciat la venda del seu sistema d'implants també a través del soci Core 3D North Amèrica.
- els EUA: el 2011 es van iniciar els tràmits per la FDA, i durant aquest any es poden començar a vendre productes en sèrie. Tot i així, actualment ja es fa el servei d'edició de documents 3D per fer pròtesis personalitzades.

Des del punt de vista de la comercialització, les accions són centralitzades:

El màrqueting és centralitzat. Nosaltres el dissenyem i l'adaptem. És a dir, a Espanya i a Turquia els anuncis i els catàlegs són els mateixos però adaptats a l'idioma del país. Intentem que sigui tot molt sòlid, la imatge ha de ser sòlida, ha de ser la mateixa.

Factors d'èxit i dificultats

Segons Laia Muñoz, l'èxit de la internacionalització de l'empresa es deu, en primer lloc, a la qualitat del producte i, després, a la capacitat d'adaptar-se a les diferents necessitats dels seus col·laboradors.

El sistema el creem perquè sigui fàcil i de gran qualitat i sempre estem centrats a donar serveis. A Taiwan tenen una altra forma de treballar, hexàgon intern en comptes d'hexàgon extern... Nosaltres ens hi adaptem. L'objectiu és oferir a tots els mercats el que necessiten. No tenim problemes a adaptar-nos.

A banda, un altre factor que pot definir l'èxit o el fracàs d'una estratègia d'internacionalització són els col·laboradors que troba l'empresa en el mercat estranger, ja que han de conèixer bé el mercat, la cultura i el producte que venen. Les primeres experiències han demostrat que si hi ha hagut alguna dificultat s'identifica com a *problema de canal* en casos de distribuïdors generals.

Hem vist que el producte és complex, especialitzat, així que qui ven el producte s'ha d'especialitzar.

Una altra dificultat en l'expansió internacional ha estat la necessitat d'adaptar-se a les normatives de cada mercat interior.

Nosaltres no hem hagut de modificar el producte, però cal adaptar-lo, el tema de la paperassa, justificar diferents coses.

Actualment Avinent, en lloc de cercar distribuïdors, ha optat per seguir amb el procés d'internacionalització a través dels seus socis i Core 3D perquè hi ha una coincidència en la manera de treballar i en els objectius establerts, i, a més a més, són empreses que coneixen bé el mercat a què es dirigeixen tant pel que fa a normatives, com pel que fa a la cultura i a les necessitats dels clients.

Projectes actuals i futurs

Fins a dia d'avui ja s'han col·locat més de 100.000 implants dentals Avinent en pacients, i l'estratègia d'expansió comercial continua afegint nous clients a la cartera, que, a dia d'avui, supera els 3.000. En definitiva, s'ha aconseguit l'objectiu de consolidar la marca en el sector. A partir d'aquest moment es creu que s'ha de reforçar la solidesa del projecte ampliant el ventall d'activitats desenvolupades per Avinent, en aquest sentit, i que cal iniciar, també, l'activitat productiva i, si pot ser, amb noves línies de producte d'alt valor afegit i elevat contingut científicotècniques.

Actualment s'estan creant projectes d'internacionalització basats més en la confiança i en la col·laboració amb socis d'altres punts del món (que portin la comercialització del nostre producte allà), que en una estratègia clàssica de cercar un o diversos distribuïdors.

5.7 Cas 7. ICG Software



«Nosaltres, a ICG, hem elaborat un programari pensat per utilitzar-lo a l'exterior. Des dels inicis, des del primer tàtil, ja vam pensar a comercialitzar-lo a l'exterior. Per exemple, és multiidioma.»
[Berenguer Pla, director comercial d'ICG Software]

Perfil de l'empresa

ICG Software és una empresa que elabora aplicacions de programari per a restaurants, comerços, hotels i empreses a tot el món des del 1985. Actualment té presència com a distribuïdor o mitjançant concessió dels seus productes en diversos països com els Estats Units, Austràlia, Nova Zelanda, l'Argentina i Qatar. El 2010 va guanyar el premi de PIMEC a la millor estratègia empresarial a través de la innovació i internacionalització.

Informació de l'empresa

ICG Software va néixer a Lleida el 1985, de la mà del seu president, Andreu Pi Pocurull, amb l'objectiu de posar a disposició dels usuaris aplicacions de programari per satisfer les exigències del mercat principalment en els sectors de l'hoteleria, el comerç, el turisme, la indústria i la distribució. El 1992 es crea la marca ICG, amb la qual comercialitza els productes de programari que fabrica de forma industrial.

L'any 1995 ICG va ser la primera empresa del món que va elaborar tecnologia visual i tàtil per a establiments, FrontOffice ICG Restaurants. L'excel·lent acollida d'aquest nou model tecnològic de gestió va traspasar fronteres i va contribuir a l'expansió internacional de la marca i dels productes.

Segons el director comercial de l'empresa, Berenguer Pla, l'empresa va tenir sempre en ment expandir-se al mercat internacional i, d'acord amb això, ha elaborat els seus productes. Per exemple, les solucions ICG s'han traduït a més de catorze idiomes diferents.

Nosaltres, a ICG, hem elaborat un programari pensat per utilitzar-se a l'exterior. Des dels inicis, des del primer tàtil, ja vam pensar a comercialitzar-lo a l'exterior. Per exemple, és multiidioma.

Actualment ICG Software té diferents divisions de negoci. Ofereix tecnologia d'alt valor afegit en els sectors d'hoteleria i *retail*, en què s'ofereixen solucions verticals per a restaurants, locals de menjar ràpid, discoteques, cafeteries i hotels, boutiques, sabateries, perfumeries, supermercats, etc.

L'empresa té una àmplia cartera de clients a tot el món. Per exemple, les solucions ICG Software s'utilitzen per informatitzar tots els punts de restauració i botigues de l'autopista més gran de l'estat nord-americà de Florida, que enllaça les ciutats de Tampa i Miami. Aquesta autopista és una de les vies

de comunicació de peatge més grans dels Estats Units i la primera en què hi és Àreas a través de 41 restaurants i 31 botigues. En el mercat interior, ICG també s'encarrega d'informatitzar tots els establiments de restauració i botigues d'Àreas a la Terminal Sud de Barcelona, així com les botigues Desigual i Adolfo Domínguez.

A més a més, ICG té una divisió de negoci dedicada a les solucions per al control d'efectiu en els negocis. Aquesta divisió fabrica i comercialitza CashDro, la caixa portamonedes intel·ligent que evita el moviment d'efectiu en els punts de venda.

La firma va rebre el 2010 el premi a la millor estratègia empresarial en innovació i internacionalització. La filosofia de l'empresa és que, atès que el món de les tecnologies de la informació és tan evolutiu i canvia tan ràpidament, el Departament d'R+D té la responsabilitat de conèixer sistemes nous i treballar en noves tècniques de desenvolupament per oferir els productes que demani el mercat.

Conseqüentment, malgrat la crisi actual, les vendes de la companyia a Espanya el 2010 es calculen per valor de 10,3 milions d'euros, un 13% més que en l'exercici de 2008 i mantenint les vendes del 2009. A més a més, les vendes a l'exterior representen el 43% de les vendes en total.

El procés d'internacionalització

ICG Software va iniciar la seva internacionalització el 1996 i va obrir la primera delegació a Montevideo (Uruguai). A partir d'aquest moment, ha compaginat la seva consolidació en el mercat nacional amb la seva presència gradual a tot el món. A Montevideo ICG va adquirir un edifici històric construït el 1911 i que va restaurar el 2008, amb la qual cosa va recuperar patrimoni cultural i històric de la ciutat i el va convertir en la seu pròpia d'ICG Uruguai.

ICG Software actualment és present a més de cinquanta països dels cinc continents. El següent mapa, que va ser proporcionat pel director de màrqueting de l'empresa, el Sr. Pla Berenguer, mostra la presència de l'empresa al món.

Figura 5: La presència d'ICG en l'àmbit global



Font: Imatge proporcionada per l'empresa.

ICG funciona com a fabricant, no ven a l'usuari final. Per a la seva expansió internacional, ha optat per dos camins: distribuïdors i concessions.

Conscient de les particularitats de cada mercat, ICG hi ha establert diferents formes de comercialització amb els seus socis internacionals: des de les setze concessions internacionals amb què ICG transporta el seu model de negoci i de companyia en l'àmbit internacional, delegacions amb imatge corporativa i exclusiva d'ICG, a distribuïdors amb un gran nivell de penetració i coneixement del seu mercat local.

Normalment, els distribuïdors solen tenir més autonomia, ja que coneixen molt bé el mercat i treballen amb diferents empreses al mateix temps. Això no significa que l'empresa central no pot fer suggeriments al distribuïdor però ell té llibertat en la presa de decisions.

Les concessions s'encarreguen de distribuir el producte d'ICG Software amb exclusivitat i, per tant, han d'«assumir tot el que és ICG». L'exclusivitat es tradueix a utilitzar la marca ICG i apostar pel projecte. Per això, ICG Software realitza una selecció rigorosa de les empreses amb què ha de col·laborar.

Consisteix a cercar empreses sòlides del sector. Que tinguin recursos, que estiguin preparades per assumir el compromís. Quan seleccionem l'empresa, ha de ser solvent, amb recursos i que hi estigui realment interessada. Aquestes segueixen el model d'ICG.

En les seves concessions internacionals, el Grup transporta el model de negoci i de companyia a aquests països. Aquest model consisteix en la creació de la mateixa estructura departamental que té ICG (Dep. Comercial, Dep. Suport, Dep. Tècnic etc.) a excepció del Departament d'R+D, i, així, aconseguix el màxim corporativisme i la millor metodologia per al grup.

Actualment l'empresa té setze concessions internacionals (els EUA, l'Argentina, Austràlia, Xile, Xipre, Colòmbia, Grècia, els Emirats Àrabs, Mèxic, Panamà, Perú, Portugal, el Regne Unit, la República Dominicana, Uruguai i Veneçuela). A més a més, s'han iniciat contactes per arribar a un acord comercial amb el Brasil.

Com a resultat de diferents acords amb importants multinacionals, els productes ICG són presents a Alemanya i Holanda. Altres llocs on ICG també obre mercats són al continent asiàtic, com ara Tailàndia, Taiwan i les Filipines; a Europa de l'Est, Romania i Polònia, i a Sud-àfrica. En aquest mateix sentit, i resultat d'un gran acord amb la multinacional Partner Tech, ICG serà present a la Xina, on preveu consolidar-se durant els propers anys.

Un bon exemple de la fiabilitat i eficàcia del programari d'ICG és que en països amb un alt nivell de desenvolupament com Suècia, el 15% dels restaurants ja utilitzen la seva solució vertical.

Així mateix, ICG és present a les principals fires de noves tecnologies de tot el món, entre les quals cal destacar el Saló CeBIT de Hannover, EuroShop de Dusseldorf, Retail's Big Show de Nova York, NRA Show de Chicago, Hospitality Show de la ciutat anglesa de Birmingham, les fires de Middle East Retail & Hotel i Gitex dels Emirats Àrabs, CeBIT Bilisim Eurasia de Turquia, Eurogastro de Varsòvia (Polònia), Fitur i Simo de Madrid, Hostelco a Barcelona, la Fira Alimentària, Food & Hotel de Tailàndia, i Computex a Taipei.

ICG disposa de dues seus de treball a Espanya, on s'elabora tot el procés de creació i fabricació del programari en què s'inverteixen els màxims recursos en I+D+I, però el 2010 ha constituït una filial de la companyia als EUA, sota el nom d'ICG Software Corporation.

Els Estats Units són una gran oportunitat, per això vam fer aquesta inversió.

ICG ha iniciat el desembarcament als Estats Units, després de sis anys de presència a Florida i Califòrnia, on recentment, junt amb grans corporacions, ha informatitzat la segona autopista més gran d'Amèrica del Nord, amb 130 punts de venda en aquesta via ràpida que connecta els estats de Florida i Orland, i els establiments dels aeroports d'Atlanta i de Califòrnia.

Factors d'èxit i dificultats

El procés d'expansió internacional d'ICG és fruit d'una estratègia calculada pràcticament des dels seus orígens. Tots els productes de programari han estat pensats i dissenyats per a la seva posterior venda en els diferents mercats internacionals, ja que a més que estan traduïts a més de catorze idiomes, compleixen amb els requisits fiscals i comercials de tots els països on es comercialitzen.

El compromís, la innovació, l'esforç, la implicació i la bona gestió de l'empresa l'han situat com un líder en el mercat. Per la natura del producte, el paper de les persones que treballen a l'empresa és molt important per a la qualitat del producte.

Pensa que nosaltres venem intel·ligència. Nosaltres fabriquem coneixement amb personal altament qualificat.

A més a més, Berenguer Pla remarca el procés de selecció d'empreses amb les quals col·labora. Gràcies a una selecció amb criteris, el negoci ha anat creixent des del punt de vista global mantenint els valors i el model d'ICG Software.

Actualment ICG és present a més de cinquanta països del món, i a Espanya més de 200 empreses formen part de la Xarxa de Distribució ICG.

D'altra banda, l'empresa ha identificat diferents dificultats en el procés d'internacionalització. Amb una presència a més de cinquanta països, l'adaptació a les normatives no és sempre una tasca fàcil però es fa amb l'ajuda dels col·laboradors.

Diferents idiomes, diferents normatives. Has d'adaptar el programari a tota la normativa del país. Com ho fem? Amb l'empresa col·laboradora de cada país.

Projectes actuals i futurs

ICG Software ha aconseguit una bona posició als mercats en què participa, però planteja la futura expansió cap a més països mitjançant l'augment del nombre de concessions. En concret, es pensa augmentar les concessions internacionals a 25 concessions en els propers dos anys.

El nostre objectiu és augmentar les concessions internacionals a 25 i establir presència a més de 60 països.

Durant el període de 2012 a 2014, s'intensificaran els esforços per entrar en el mercat asiàtic, un mercat atractiu per a diverses empreses, atès el seu creixement.

En els propers dos anys ens centrarem en l'Àsia. El mercat asiàtic és diferent i cal entrar-hi amb solidesa, socis, etc.

5.8 Cas 8. Natura Bissé



«Hem anat professionalitzant el tipus de distribuïdors, hem passat a distribuïdors més implantats i amb molt més coneixement i contactes en el sector, amb una estructura més gran, millors relacions públiques i una capacitat financera més gran per expandir-nos millor.»
[Ricardo Fisas, fundador i director d'exportació de Natura Bissé International, SA]

Perfil de l'empresa

Natura Bissé International, SA va ser fundada el 1979 a Barcelona per Ricardo Fisas i va començar elaborant cosmètics facials i corporals. Als anys noranta, Natura Bissé posiciona els seus productes cosmètics entre les marques més exclusives de la cosmètica mundial. El desplegament internacional va venir amb l'èxit assolit als EUA. Després, l'empresa comença a entrar a altres països i s'inicia l'escalada de distribució de la marca a través de les botigues més exclusives com Harrod's a Londres, Bergdorf Goodman a Nova York, Saks Fifth Avenue i Harvey Nichols a Dubai. Actualment és present a diversos països, i la facturació a l'estranger suposa un 60% de les vendes de l'empresa. Ha estat guardonada amb premis per la qualitat dels seus productes com el premi al millor tractament de cabina per a la seva línia de productes per a pells sensibles NB-Ceutical el 2011.

Informació de l'empresa

Natura Bissé International, SA neix a Barcelona el 7 de juny de 1979. Amb capital completament espanyol, i pertanyent majoritàriament a la família Fisas, Natura Bissé s'especialitza en tractaments cosmètics facials i corporals i deu l'existència a Ricardo Fisas Mulleras.

La dècada dels vuitanta comprèn els anys d'implantació de la marca i venda en el mercat nacional. Són anys molt importants en què Natura Bissé elabora tots els seus productes basant-se en les diferents necessitats de la pell, exposades per l'esteticista professional, que exigeixen la creació de cosmètics amb una selecció exclusiva d'ingredients i de concentracions altes.

El profund coneixement de Natura Bissé sobre les necessitats de la pell ha creat un valor afegit als cosmètics a l'hora de competir en el mercat de les marques exclusives. L'àmplia gamma de productes Natura Bissé es divideix en cosmètica facial i corporal, i en productes de cabina i de venda al públic. En conjunt, Natura Bissé té més de 150 referències que inclouen totes les necessitats de la pell. Totes conformen el catàleg de la firma i la posicionen clarament com a banderera en la recerca i elaboració de noves formulacions i productes innovadors.

Després d'un curt període d'anys, en els anys noranta, Natura Bissé posiciona els seus productes cosmètics entre les marques més exclusives de la cosmètica mundial.

Gràcies a uns dels seus productes estrella, el 1995 Glyco Peeling, Natura Bissé inicia la comercialització dels seus productes en els magatzems més prestigiosos de cosmètica dels EUA —Neiman Marcus, Bergdorf Goodman, Barneys New York, entre altres— i inaugura a Dallas la filial Natura Bissé International Inc.

L'ona expansiva de l'èxit assolit als EUA s'estén a altres països i s'inicia l'escalada de distribució de la marca a través de les botigues més exclusives.

Procés d'internacionalització

El procés d'internacionalització va començar amb els contactes que l'empresa va realitzar a les fires internacionals del sector.

La nostra primera comanda internacional va venir d'un client de Hong Kong que ens va conèixer en una fira del sector cosmètic. Al principi, les fires com Cosmoprof Bolonia ens van servir d'aparador per contactar amb distribuïdors potencials. En els anys noranta, gràcies a un dels nostres productes estrella, Glyco Peeling, vam iniciar la comercialització en els magatzems més prestigiosos de cosmètica dels EUA, i vam inaugurar la nostra filial a Dallas. Amb el desenvolupament del mercat nord-americà i de grans magatzems selectius com Neiman Marcus, Bergdorf Goodman, se'ns va obrir la porta als compradors dels grans magatzems del món i així ens van contactar Harrods, Lane Crawford o Myer a Austràlia entre altres.

El 2004 s'obre la segona filial, ubicada a Mèxic, amb el propòsit de traslladar l'èxit obtingut als EUA al mercat mexicà i a altres països centreamericans. A través dels SPA més prestigiosos de la república mexicana, Natura Bissé destaca perquè és present en els més importants: als de la Baixa Califòrnia, Puerto Vallarta i Riviera Maia. Com comenta Ricardo Fisas, el director d'exportació de Natura Bissé:

Al principi la nostra internacionalització estava centrada en Rússia, Hong Kong i els Estats Units. Va ser a partir de l'any 2001 quan ens vam dedicar molt més al mercat internacional, i vam valorar el posicionament que teníem de vegades sacrificant a curt termini un volum de vendes més gran però que, a mitjà termini, ens ha estat molt més beneficiós.

Natura Bissé ha constatat que, tant els balnearis com les sales d'estètica, volen vendre en els seus establiments cosmètics d'alta qualitat a més d'una marca reconeguda, que els doni prestigi i que tinguin disponible una àmplia gamma de productes per treballar en cabina.

Al setembre de 2006 Natura Bissé s'implanta al Pròxim Orient. A poc a poc, l'empresa va refermant la seva posició a la zona, tant en el mercat de la cosmètica professional com en el de venda al públic. Natura Bissé s'uneix a les cadenes hoteleres més luxoses de la regió —i ofereix els seus tractaments en els balnearis més exclusius— i als magatzems més selectes i prestigiosos.

La marca es posiciona al Pròxim Orient com una de les més luxoses del mercat, tant per la seva qualitat com pels espectaculars resultats que ofereix. A Dubai es considera Natura Bissé una de les principals marques de bellesa més luxoses i més cobejades del món. Així, el 2007, Natura Bissé obre una filial a Dubai per atendre les necessitats del creixent mercat del Pròxim Orient.

Actualment, la facturació a l'estranger suposa un 60% de les vendes de l'empresa. Per a l'expansió de l'empresa en l'àmbit global, s'han utilitzat distribuïdors amb experiència i coneixement en el sector, tot i que això ha estat un procés d'aprenentatge al llarg del temps.

Hem anat professionalitzant el tipus de distribuïdors, hem passat a distribuïdors més implantats i amb molt més coneixement i amb contactes al sector, amb una estructura més gran, millors relacions públiques i una capacitat financera més gran per expandir-nos millor.

Quant a la selecció de mercats, l'ona expansiva de l'èxit absolut de Natura Bissé als EUA ha anat estenent-se a altres països i s'ha iniciat una escalada de distribució de la marca a través de les botigues més emblemàtiques i exclusives del món com els ja esmentats Harrod's a Londres, Bergdorf Goodman a Nova York, Neiman Marcus als EUA, Space NK al Regne Unit, Saks Fifth Avenue i Harvey Nichols a Dubai, Palacio de Hierro a Mèxic, Lane Crawford a Hong Kong, Isetan Shinjuku a Tòquio i Shinsegae a Seül.

Ricardo Fisas, en el llibre *Pinceladas de una vida*, que descriu la història de l'empresa, explica el moment que Harrod's va demanar els productes de Natura Bissé: «En primer lloc, l'ona expansiva de l'èxit de vendes de la marca als EUA havia arribat fins a Londres, i els turistes americans demanaven Natura Bissé. En segon lloc, sabien que la línia de cosmètics Natura Bissé era molt completa, de gran qualitat, i la consideraven una marca de cosmètica emergent i desitjada. A l'últim, la senyora Al Fayed era fan de Natura Bissé, comprava els productes a Nova York i els volia a la seva botiga. Definitiu.»

Ricardo Fisas explica les estratègies d'entrada i de comercialització del producte en els diferents mercats:

La nostra distribució abasta el canal professional, els balnearis i salons de bellesa, el canal de venda al públic, com a grans magatzems i perfumeries i el canal mèdic estètic. I ho fem a través de la nostra central a Barcelona i filials a Dallas, els EUA, Mèxic i Dubai, així com a través de distribuïdors especialitzats.

Factors d'èxit i dificultats

Natura Bissé, després d'una primera etapa centrada en el mercat professional, va considerar necessari ampliar el mercat, va donar un salt significatiu, va entrar al mercat de les grans marques i va posicionar els seus productes entre les botigues més exclusives del mercat mundial. Actualment es combina la venda en els dos sectors, tant en salons de bellesa, balnearis i perfumeries o en grans magatzems, sempre primant el servei al client i amb assessorament cosmètic professional en totes i cadascuna de les vendes.

Els seus productes es distribueixen en 25 països, i els principals mercats són: Espanya, els Estats Units, el Regne Unit, Itàlia, Holanda, Ucraïna, Turquia, Mèxic, el Canadà, els Emirats Àrabs Units, Qatar, Kuwait, l'Aràbia Saudita, Rússia, Singapur, Hong Kong, Taiwan, la Xina, el Japó, Panamà, la República Dominicana, Austràlia, l'Índia i Corea del Sud.

El constant interès de la companyia a investigar, crear i innovar ha donat el seu fruit en la creació d'excel·lents línies basades en la introducció de les màximes concentracions d'ingredients, altament eficaços, i noves textures.

Exemples dels seus productes innovadors són les línies Diamond Collection (Tractament global antiedat) i Inhibit Collection (l'alternativa cosmètica a les microinjeccions més seriosa i eficaç), a més de les recents The Cure Collection (la cura de bellesa que cobreix les necessitats cutànies actuals degudes a l'estil de vida modern), Sun Defense (tractament fotoprotector global) i l'acabada d'estrenar NB-Ceutical Collection (tractament cosmètic hipoal·lèrgic especial per a pells sensibles). Totes són línies de tecnologia punta que s'han convertit en els principals senyals d'identitat i de prestigi de Natura Bissé.

En el procés d'expansió global, l'empresa ha trobat barreres i dificultats, sobretot en termes de registres i de regulació comercial.

Els principals problemes que ens trobem són les barreres comercials, com en el cas del Brasil, els registres a causa de l'alta concentració dels nostres principis actius i de regulació comercial, que és molt diferent segons el país. O trobar terapeutes qualificades amb un bon nivell d'idiomes.

No obstant això, l'experiència adquirida i l'interès a fer les coses com s'han de fer ens han ajudat a solucionar els problemes que hem trobat. Ricardo Fisas emfatitza la importància de triar els socis adequats per a l'èxit d'una estratègia d'internacionalització.

Com heu solucionat els problemes que heu trobat? Analitzant els casos un a un i mirant de no ensopegar dos cops amb la mateixa pedra. L'experiència, com tot, és molt útil. Un dels factors més importants en la nostra internacionalització és que no ha depès tant dels mercats com amb qui vas de la mà. El soci correcte pot determinar l'èxit o fracàs del negoci.

Projectes actuals i futurs

Actualment, Ricardo Fisas Verjurats, segona generació de la família Fisas, fundadors de Natura Bissé, dirigeix la filial a Dubai amb l'objectiu de reforçar la presència a l'Orient Mitjà, Turquia i l'Índia.

En el proper futur els reptes són una nova filial al Regne Unit per enfortir i desenvolupar aquest mercat important en el qual ja són presents en llocs com Harrods, SpaceNK o els hotels Sanderson, Browns, One Aldwich i Missoni. A mitjan 2012 s'ha previst l'obertura del mercat xinès tant en l'àmbit professional com en grans magatzems i l'obertura del mercat professional al Japó.

5.9 Cas 9. Azufrera y Fertilizantes Pallarés



«Com a producte fitosanitari, requereix registres als països on s'importa, i potser aquesta és la part més complicada del procés d'internacionalització... Aspectes tècnics, el producte, el registre, la marca. És un procés que pot durar dos, tres anys.»
[Francisco Morell, Departament de Vendes i Màrqueting d'AFEPASA]

Perfil de l'empresa

AFEPASA, Azufrera y Fertilizantes Pallarés, és una empresa que fabrica productes amb sofre, destinats a l'ús agrícola i industrial. AFEPASA es dedica bàsicament a micromicronitzar, sublimar i refinar sofre. Es va fundar el 1893, i el 2002 va acabar una nova factoria a Constantí, Tarragona. El 2005 va començar el procés d'internacionalització de l'empresa i actualment l'empresa abasta amb èxit gran part dels països mediterranis amb presència a Europa i al nord d'Àfrica.

Informació sobre l'empresa

L'empresa va ser fundada el 1893 per D. Juan Pallarés Bosch. Va començar com un taller artesà dedicat al sector vitícola i després també a la comercialització de sal. La família Pallarés va continuar amb aquesta activitat, i es va convertir en líder del mercat espanyol; fins i tot va resistir, a partir de 1921, l'arribada d'una forta competència: el sofre americà.

L'empresa fabrica productes fitosanitaris amb sofre. Es tracta de fitosanitaris tradicionals que s'utilitzen per controlar l'oïdi i els àcars en conreus com la vinya, el tomàquet, el meló, la síndria, principalment. Aquests productes suposen un 80% del seu catàleg. Així doncs, l'empresa té una clara vocació agrícola. La resta del seu catàleg són productes per a ús industrial, com a component de tints, en tractaments fèrrics i altres processos.

Procés d'internacionalització

El 2005 AFEPASA va emprendre un projecte d'internacionalització amb l'objectiu de convertir-se en l'empresa de referència al Mediterrani en sofres i els seus formulats per protegir els conreus. Per dur a terme aquest projecte, la firma tenia una àmplia experiència en l'elaboració de productes de primera qualitat i en la comercialització en el mercat espanyol, on és la marca líder de productes basant-se en sofre per al conreu de vinya. A l'exportació de productes d'utilització en sanitat de conreus es va sumar l'exportació de productes de sofre d'ús industrial.

El moment d'obrir-se a nous mercats internacionals es va presentar després d'un canvi important a la companyia. Concretament va ser la creació de noves instal·lacions al polígon industrial de Constantí i l'adquisició d'una capacitat productiva més gran. Per tant, el fet d'expandir-se internacionalment va ser, a més d'una oportunitat d'ampliar el mercat, una forma d'utilitzar tota la capacitat productiva de l'empresa.

Actualment, els productes de l'empresa són presents en diferents països mediterranis; entre els quals, Portugal, Grècia, Itàlia, Xipre, Algèria, el Marroc, mentre es troba en procés d'obtenir registres a altres països del nord d'Àfrica i de l'Orient Mitjà.

La selecció de mercats exteriors està condicionada pel clima i pel tipus de conreus que hi ha als països, ja que això determina la necessitat per a productes amb sofre.

Els primers registres fora d'Espanya es van obtenir a Grècia i Algèria. Es van obtenir els registres per ingressar als mercats de Xipre, Itàlia, Portugal i Bulgària, i actualment estan en procés nous registres per als països del nord d'Àfrica, com ara Egipte i l'Orient Mitjà com Lebanon.

En l'àmbit europeu, el procés d'internacionalització va coincidir amb un procés de revisió dels productes fitosanitaris. Aquest procés, i els costos elevats que implica la defensa d'un producte, van obligar a una reflexió profunda de l'estratègia d'internacionalització de l'empresa. D'aquesta manera, l'empresa havia d'avaluar l'interès de cada país, i reflexionar sobre la conveniència de la defensa de cada producte en cadascun dels països.

L'empresa treballa amb distribuïdors als mercats estrangers. Aquestes col·laboracions han sorgit de manera diferent, de vegades són distribuïdors que troba la firma, o, en altres ocasions, representants de mercats estrangers que contacten amb AFEPASA a la recerca dels seus productes. Una altra alternativa que ocasionalment s'empra és encarregar un informe d'exportació a la Cambra de Comerç de Tarragona o a l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX) i així poden identificar els possibles socis en els mercats estrangers.

Un cop reconeguts els socis, normalment s'impliquen activament en tots els procediments requerits per a l'entrada dels productes de la firma al país, per exemple de cara a aconseguir registrar els productes.

Els primers contactes es fan per telèfon, i si són socis interessants pel volum de vendes o per la zona on són, per la superfície dels conreus i les condicions ambientals... ja es visiten dos o tres distribuïdors en una visita al país. O et contacten des d'un país i et proposen, per exemple, el que són els processos de registre. Com ells estan dins i homologuen altres productes.

Respecte al nom comercial i a la marca de l'empresa, s'ha adoptat una estratègia d'adaptació de la marca als mercats exteriors. Així, mentre s'utilitza sempre el logo identificatiu de la firma, una àguila amb l'escut de Tarragona sobre una branca de vinya, per mantenir el vincle amb la companyia base, els nom comercials dels productes varien segons el tipus de producte i el país.

Comparteix, o sigui, hi ha noms en comú en alguns països. Però en el conjunt del mercat no tenim una marca. Sí que hi és el nostre distintiu com a marca, que és un àguila amb branques. Aquest és el logo, l'àguila amb el nom del fundador, de Pallarés. Després, adapten el nom del producte. També hi ha matisos en la composició del producte que s'adapten als requeriments o a les demandes del país. Però el logo, la imatge, la conservem.

Pel que fa al registre del producte, hi ha col·laboració entre l'empresa i els seus distribuïdors. Per exemple, AFEPASA pot proporcionar dossiers i informació tècnica i toxicològica del producte. No obstant això, el distribuïdor s'encarrega dels tràmits al país i del procés d'homologació del producte. A banda d'això, la presentació del producte depèn del mercat interior de cada país i de si té sentit diferenciar-se de la competència mitjançant la presentació del producte.

Factors d'èxit i dificultats

La comercialització de productes destinats a la sanitat vegetal requereix l'homologació i la certificació de cada producte en cada país, i això pot ser un procés llarg, que, en alguns casos, inclou assajos d'eficàcia en el camp. Aquests experiments depenen, en gran manera, de les directrius del ministeri de cada país.

Com a producte fitosanitari, requereix registres als països on s'importa, i potser aquesta és la part més complicada del procés d'internacionalització. Els registres s'obtenen per a conreus en concret. Aspectes tècnics, el producte, el registre, la marca. És un procés que pot durar dos, tres anys.

Una dificultat que pot sorgir és optar pels distribuïdors més adequats que tinguin ja una xarxa comercial en el mercat interior que demandi els productes de l'empresa.

També és el tema de trobar distribuïdors, trobar-ne dins la xarxa comercial del país.

No obstant això, el fet que els productes d'AFEPASA són, en realitat, productes de l'agricultura tradicional, ja que el sofre s'utilitza des de fa més de cent anys en diferents tipus de conreus, n'ha facilitat l'acceptació en mercats fora de l'interior. Per això, no implica que la companyia o que el distribuïdor hagin de «convèncer» l'agricultor o familiaritzar-lo amb els productes que tenen el sofre com a base perquè els utilitzi. Més aviat s'insisteix a oferir un producte de qualitat, que compleixi les expectatives de l'agricultor.

És un producte que s'ha utilitzat en tota l'àrea mediterrània. Si a Europa ara s'exigeix el registre com a fitosanitari i també s'ha començat a exigir als països del nord d'Àfrica. No és un producte nou, és un producte d'agricultura tradicional, molt eficaç, té resistència. Ja es coneix en tots els països on hem anat.

A més a més, els productes d'AFEPASA són productes de qualitat, i indicatiu d'això és que AFEPASA és una empresa líder dins el seu propi mercat interior. La qualitat d'aquests productes i la seva certificació ecològica són factors que fan que els productes destaquin i permeten que l'empresa competeixi amb èxit amb altres de locals en els mercats exteriors que ofereixen productes amb sofre o altres tipus de fitosanitaris.

El producte té una bona aplicació per la finor òptima del producte, que assegura l'adherència del producte al conreu i l'eficàcia i aconsegueix un conreu sa i una collita de qualitat. El bon resultat dels nostres productes és clau per aconseguir la fidelitat del sector. També tenim alguns productes més innovadors, l'interès dels quals es valora en el mercat, molts cops realitzant demostracions comercials del producte. Tots els productes de l'empresa que es basen en el sofre són productes certificats com a productes ecològics, i compatibles amb l'agricultura sostenible.

Projectes actuals i futurs

La política d'expansió continua, i en els propers anys s'espera consolidar la posició d'AFEPASA en la conca Mediterrània. Els objectius per al futur es resumeixen en tres: consolidar-se en els mercats actuals amb productes de primera qualitat i el suport necessari als nostres distribuïdors, entrar en nous mercats interiors i ampliar la gamma de productes amb sofre, productes que han estat i continuen sent claus per a la sanitat vegetal de la vinya i altres conreus típicament mediterranis, I, finalment, convertir-nos en un referent en la protecció vegetal, *aportant el suport tècnic necessari, participant en publicacions del sector i col·laborant en les dificultats i en els reptes que puguin sorgir.*

5.10 Cas 10. Optical Illusions



«Ara mateix, a nosaltres ens és igual anar a Sevilla per muntar una sala que anar a París. És la mateixa distància. De moment el que volem fer és fer-ho nosaltres directament i no cercar cap representant fora. Per això, preferim començar per països propers, com el Marroc. Som una empresa petita, volem anar a poc a poc.»
[Esteve Llauredó, cofundador d'Optical Illusions]

Perfil de l'empresa

L'empresa Optical Illusions va ser fundada a l'abril de 2004 a Reus per Xavier Aluja i Esteve Llauredó. Es va dedicar al desenvolupament de sistemes d'estimulació sensorial, un camp encara verd a Espanya, i va guanyar el 1r Premi de la Ciutat de Reus en la Creació d'Empreses el 2004. En un principi formava part d'una altra empresa creada també per Xavier Aluja i Esteve Llauredó anomenada Key Technologies SLL fa tres anys. Optical Illusions té actualment projectes al Marroc, Andorra, Portugal. En una primera fase planifica la seva entrada en mercats propers com el francès, i treballa directament amb els clients sense representants als mercats exteriors.

Comparant-la amb les nou empreses anteriors, aquesta és la més petita i més jove, i té, en total, set empleats. L'hem triat per incloure-la en aquest llibre seguint un criteri de diversitat i per incloure les experiències de diferents empresaris que es troben en diferents fases en el seu procés d'internacionalització i que tenen recursos diferents.

Informació sobre l'empresa

Optical Illusions Designs, SL inicia la seva activitat en el desenvolupament de sistemes d'estimulació sensorial a l'abril del 2004; gràcies al fet que va ser guardonada amb el 1r Premi de la Ciutat de Reus en la Creació d'Empreses el 2004, el projecte va ser avalat per la Universitat Rovira i Virgili, la Cambra de Comerç de Reus, REDESSA, CEPTA i pel mateix Ajuntament de Reus. Segons els seus fundadors, Xavier Aluja i Esteve Llauredó, aquest premi els va donar la confiança suficient per llançar-se en aquest meravellós món que és el desenvolupament d'ajudes tècniques per a persones amb necessitats educatives especials (persones discapacitades, amb síndrome de Down, etc.), entre les quals es troben els sistemes d'estimulació sensorial o snoezelen.

L'avantatge competitiu del seu projecte consisteix en el fet que s'especialitzen en un nínxol de mercat que no s'havia cobert anteriorment, i això els ha permès entrar en mercats pròxims com Portugal, el Marroc i Alemanya.

Podem dir que som l'única empresa al nostre país que dissenyem i elaborem el 85% dels productes d'estimulació sensorial que incorporem en els múltiples projectes que tenim per tot Espanya, la nostra visió ha anat més enllà de donar a conèixer els nostres productes a Espanya, i en aquest moment tenim clients i projectes a Portugal, el Marroc i Alemanya.

Abans de crear Optical Illusions, Xavier Aluja i Esteve Llauredó, ambdós enginyers electrònics, van decidir deixar els seus treballs el 2001, i aprofitant la seva experiència en el sector van fundar l'empresa Key Technologies SLL (KEYTE), una empresa d'aplicacions informàtiques per al món industrial, basada en tecnologies de test de visió, amb aplicacions en la indústria auxiliar de l'automòbil, l'electrònica de consum o l'embalatge. A l'inici, Optical Illusions també formava part d'aquesta primera empresa però, amb el temps, es va observar que això creava confusió als clients respecte dels productes oferts.

Procés d'internacionalització

Optical Ilusions és una empresa jove que acaba de començar el camí d'internacionalització.

Fa tres anys tot era mercat nacional. El que fem és: una vegada ens truquen, fem els projectes sencers i hi anem.

Fa poc ha entrat al mercat del Marroc, actualment té projectes a Portugal i Andorra, i està a punt d'entrar, també, en el mercat francès.

Fa unes quantes setmanes vam estar muntant la sala al Marroc. Xavi hi va ser donant cursos.

Com ens explica Esteve Llauredó, fins al moment ells no han intentat generar cap contacte. Els clients cerquen ells mateixos l'empresa i coneixen el seu producte pel boca-orella màrqueting o pel web dissenyat pels empresaris. Fins i tot, han creat una pàgina al Facebook, optant pel màrqueting interactiu amb els clients.

Uns et coneixen, veuen el que has muntat i et truquen. Per Internet, pel web. El web a nosaltres ens va molt bé.

Al contrari, havien adoptat una estratègia més activa per al cas de l'altra empresa, KEYTE. Per impulsar la seva expansió a mercats fora dels interiors, havien començat a assistir a fires tot i que la crisi mundial no ha afavorit la generació de col·laboracions.

Sí que hem anat a algunes fires internacionals però ara, amb la crisi, tot s'ha ensorrat.

Al mateix temps, la crisi ha afectat considerablement el mercat interior espanyol. Com a conseqüència, actualment gairebé tots els projectes que avui s'estan duent a terme són per a mercats estrangers.

Ara mateix, tot el treball que tenim és a fora. Abans depenia dels anys. Però últimament la corba és més cap a fora que cap aquí.

A banda de la crisi, KEYTE treballa molt per al Marroc, seguint bàsicament el client més gran que està en el sector d'automòbils. Ell diu: «El sector de l'automòbil es mou molt. Fa uns quants anys potser hi havia catorze fàbriques a Valls del nostre client i en cinc anys van desaparèixer totes, van ser a Portugal, a Hongria. Després van començar a tancar a Portugal. Se'n van anar a les Filipines. I fa quatre anys o així que apareixen al Marroc. I ells es mouen així i tu vas al darrere.»

Factors d'èxit i dificultats

Segons els seus fundadors, Optical Illusions Designs és una empresa jove i dinàmica que s'adapta directament a les necessitats dels clients, que evoluciona constantment. La seva motivació principal és crear una eina que ajudi a desenvolupar i treballar les capacitats que puguin tenir els seus usuaris. Com diuen:

Si ens defineix una frase és: a Optical Illusions Designs fabriquem il·lusions.

Segons ells, l'avantatge també es basa que són l'única empresa que s'especialitza a fer sales d'estimulació sensorial.

Som l'única empresa a Espanya que fa aquests equips. Els muntem nosaltres, els altres el que fan és comprar-ho fora. Muntem la sala sencera. Treballem tots els sentits menys el gust.

Qualificant la seva experiència fins ara, Esteve Llauredó diu:

L'experiència fins ara és bona. O sigui, és el mateix vendre fora que a Espanya. El desavantatge és que t'has de desplaçar, has d'anar fins allà per posar el producte en marxa.

Comparant-la amb l'altra empresa, KEYTE, el problema de desplaçament no existeix: «Ara fem les posades en marxa des d'aquí. Treballem en remot.» Això facilita als empresaris que potser han de visitar els EUA un cop cada any.

Projectes actuals i futurs

Contemplant la trajectòria de l'empresa fins ara, els empresaris han decidit engegar un pla d'acció d'internacionalització per al futur.

Esteve i Xavi han identificat possibles mercats potencials: escoles d'educació especial i centres privats, geriàtrics per a persones amb Alzheimer.

Per incentivar la internacionalització de l'empresa, han agafat una persona que treballa amb ells uns quans dies cada setmana. El, de nacionalitat francesa, pretén ajudar amb un pla sistematitzat d'acció identificat i avalua possibles oportunitats en mercats estrangers, com els canvis en polítiques estatals sobre les persones amb discapacitat i l'existència de subvencions.

Per exemple, el Marroc. El Marroc ara té un pla d'ajuda a través del rei. No té sales, no té escoles per a discapacitats, encara. I el que volen és obrir un centre a les principals ciutats. I després, França. França té diners, i fins ara dóna moltes subvencions per a això. No pots anar a Portugal perquè a Portugal no hi ha diners.

Per recursos, pensen que és més sensat internacionalitzar-se però utilitzant el criteri de proximitat.

Ara mateix, a nosaltres, ens és igual anar a Sevilla per muntar una sala que anar a París. És la mateixa distància. De moment el que volem fer és fer-ho nosaltres i no cercar cap representant fora. Per això, preferim començar per països propers, com el Marroc. Som una empresa petita, volem anar a poc a poc.

6. Conclusions

En aquest llibre hem triat deu casos d'empreses de grandària i sectors diferents, i de diverses regions de Catalunya per tal de conèixer les seves experiències d'internacionalització. La nostra intenció ha estat captar una mostra d'empreses que amb «ulls oberts» s'expandeixen als mercats internacionals per moltes raons, algunes només per créixer i ser internacionals, altres perquè el mercat interior està estancat o ha estat estancat, i altres per aprofitar l'excés de capacitat productiva.

Atesa la diversitat de la mostra, hem vist diferents maneres d'internacionalització; entre les quals, l'exportació mitjançant distribuïdors, la creació de concessions i, en casos d'empreses amb més recursos, la creació de plantes productives en altres països a banda del mercat interior. Tot i això, la gran majoria ha optat per l'exportació mitjançant distribuïdors, els quals, encara que tinguin un cert grau d'autonomia, solen col·laborar amb l'empresa seu en diverses ocasions per temes de comercialització i distribució del producte. Segons Hollensen (2011), la exportació directa o indirecta representa la forma d'expansió menys arriscada comparant amb altres estratègies, les denominades estratègies intermèdies (p.ex. llicències i franquícies) i jeràrquiques (p.ex. filials de producció).

Tot i que les empreses que hem triat són molt diferents en termes de grandària, recursos i sectors, els problemes i les dificultats són semblants. La necessitat d'adaptar-se a països amb diferents cultures, diferents normatives i regulacions dificulta l'entrada en nous mercats. Per afrontar aquests temes, les empreses solen comptar amb el col·laborador local al país, i, en alguns casos, ocupen persones que es dediquen exclusivament a mercats internacionals que representen clients importants.

De fet, la selecció correcta de col·laboradors (distribuïdors, importadors, concessions, etc.) es considera bàsica per a la internacionalització reeixida de l'empresa. Per això, algunes empreses realitzen una anàlisi prèvia de les empreses amb què es planteja treballar i, en cas de col·laboració, intenten formar un vincle i una relació duradora al mateix temps. D'acord amb la teoria de xarxes (WELCH & LUOSTARINEN 1996; JOHANSON & MATTSON 1998), la firma s'internacionalitza quan el nombre de relacions fortes entre les diferents parts s'incrementa i quan la firma s'internacionalitza, crea i manté relacions amb les empreses col·laboradores en altres països.

Les empreses triades esmenten les següents maneres de fer contactes:

- i)* La participació en fires internacionals del sector en què operen.
- ii)* El boca-orella: col·laboradors actuals que suggereixen l'empresa a possibles distribuïdors.
- iii)* El fet de posar-se en contacte amb els clients o col·laboradors en el mercat exterior i fins i tot organitzar una visita per formalitzar una col·laboració.

Aquestes empreses reeixides identifiquen les seves claus d'èxit globalment en la qualitat dels seus productes, la innovació constant, la importància que donen a les necessitats dels seus clients i el factor humà amb què compten.

La selecció de mercats en la primera fase d'internacionalització sol fer-se seguint dos criteris: la proximitat i el potencial del mercat d'acord amb el model d'internacionalització proposat per l'escola d'Uppsala (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977). Per això, la majoria de les empreses del nostre llibre han entrat primer en mercats pròxims com són els països europeus i el nord d'Àfrica. No obstant això, avui en dia, i atesa la recessió econòmica que travessa Europa, la majoria d'aquestes empreses miren més fixament cap a mercats emergents com ara el Brasil, l'Índia, la Xina, Rússia i països de l'Orient Mitjà. La majoria han entrat ja en aquests mercats i actualment tracten d'intensificar i de consolidar-hi la seva presència. Les diferències socioculturals entre Espanya i els mercats emergents requereixen una anàlisi prèvia cost-benefici per decidir la forma més correcta d'entrar en aquests mercats.

Les conclusions per estudiar aquests deu casos s'ajusten al model d'internacionalització creat en els anys setanta per un nombre d'investigadors de Suècia de la Universitat d'Uppsala, que suposa que la internacionalització d'una companyia té lloc pas a pas, i d'una manera gradual. Per exemple, l'entrada en mercats exteriors es fa gradualment i s'opta, primer, pel més segur. El mateix passa amb el compromís assumit a l'hora d'internacionalitzar-se. Les empreses que decideixen crear filials de producció en altres països són poques i opten per això, perquè normalment ja han estat treballant en aquests països d'una altra manera (p.ex. exportació mitjançant distribuïdors) i consideren que són mercats de gran potencial que mereixen el risc assumit.

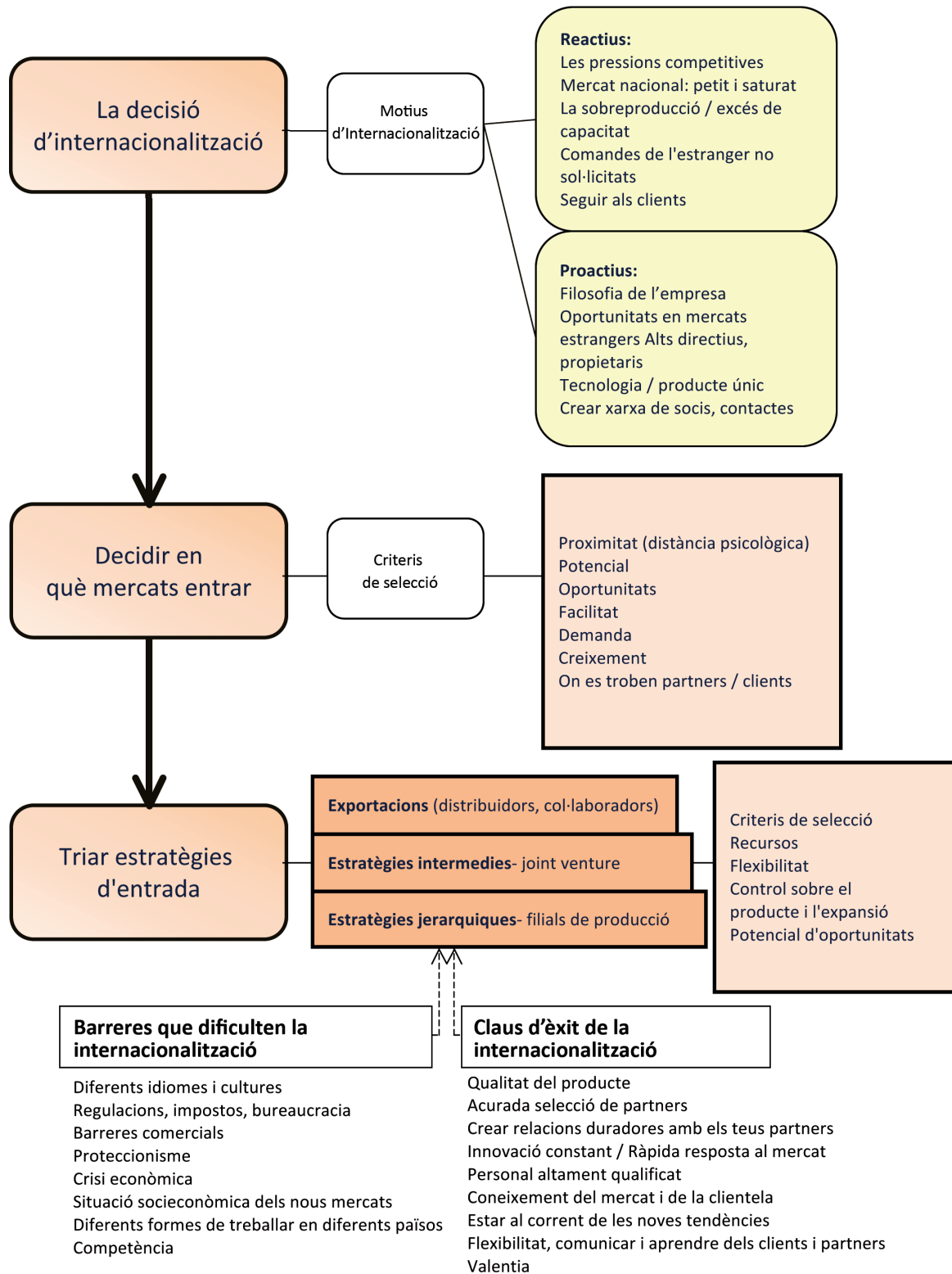
A més a més, totes les empreses destaquen el paper de la bona comunicació de la seva oferta pública mitjançant un web ben dissenyat, un embalatge atractiu i un bon catàleg de productes; tots disponibles en diversos idiomes.

Aquests resultats són, al mateix temps, suggeriments per a altres empreses que pensen internacionalitzar-se i no saben per on començar.

A més a més, l'experiència d'aquestes empreses mostra que, malgrat les dificultats, la decisió d'internacionalitzar-se ha estat més que justificada. Moltes de les empreses entrevistades continuen creient en temps de profunda crisi econòmica, i això es deu, en gran part, al fet que han pogut diversificar-se i dependre no d'un mercat sinó d'uns quants.

Per visualitzar els nostres resultats, hem recopilat tota la informació en el següent gràfic.

Gràfic 2: El procès de internacionalització dels deu casos



Font: Elaboració pròpia.

7. Bibliografia

- COMISIÓ EUROPEA (2010). *Internationalization of European SMES*. Disponible a: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf>.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). «The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases.» *Journal of Management Studies*, octubre, pp. 305-322.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (1977). «The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment», *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- JOHANSON, J. & MATTSON, L.G. (1998). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach*. In *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Edited By D. Ford, London: Academic Press, pp. 468-486.
- HERMOSILLA, A., LLADÓS, J. & PUIG, A. (2008). *La internacionalització de l'empresa catalana. Estudi monogràfic*. Disponible a: <http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?uuid=7eff38ea-802e-44b4-a0b3-b0382111ce79&groupId=1533402>.
- HOLLENSEN, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Prentice Hall International: Londres.
- HOLLENSEN, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Prentice Hall International: Londres.
- INSTITUT ESPANYOL DE COMERÇ EXTERIOR (2006) *informe sobre la empresa espanyola internacionalitzada*. Disponible a: <http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518983_5604470_602688_0_-1,00.html>.
- MUNUERA-ALEMAN, J.L. & RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A.I. (1998). *Màrqueting estratègic. Teoria i casos*. Pirámide: Madrid.
- VILASECA, J. , LLADÓS, J. & TORRENT, J. ALTRI. (2004). «La indústria catalana ha aprofitat la revolució tecnològica dels anys noranta? La contribució del coneixement a la competitivitat internacional». *Nota d'economia*, núm. 78, Departament d'economia i finances, Generalitat de Catalunya.
- WELCH, L.S & R.K. LUOSTARINEN (1988). «Internationalization: Evolution of a Concept». *Journal of General Management*. 14 (2), pp. 36-64.



amb el suport de:

