

# El salt a l'exterior de les empreses de nova creació<sup>1</sup>

MARÍA RIPOLLÉS MELIÁ (nripoll@emp.uji.es)

MARÍA LUISA FLOR PERIS (mflor@emp.uji.es)

Universitat Jaume I

## 1. Introducció

En un entorn de crisi de l'economia espanyola, combinada amb un context de creixent globalització, la internacionalització pot arribar a ser una necessitat per a la supervivència de les empreses en moltes indústries, més enllà de l'element evocador que suposa pensar en clau de creixement i recerca de noves oportunitats empresarials. Això és aplicable per igual a les grans corporacions com a les xicotetes i mitjanes empreses, tant si gaudeixen d'una trajectòria empresarial ja consolidada, com si es troben en un procés d'assentament de les seues capacitats. A més, aquest desenvolupament s'aprecia no únicament en aquelles empreses que han optat per exportar els seus productes o serveis, sinó també a les empreses que opten per realitzar qualsevol activitat de la seua cadena de valor més enllà de les fronteres nacionals. De fet, moltes de les empreses que competeixen internacionalment ubiquen les seues activitats productives en altres països, però també les relacionades amb la logística, el màrqueting o la investigació i desenvolupament tecnològic. Aquesta característica, la dispersió de les activitats empresarials en uns quants països, junt amb la possibilitat que l'empresa pugui concebre els mercats en termes globals, és la que ens permet distingir les empreses globalitzades de la resta d'empreses internacionals també en el cas d'empreses de nova creació i de xicotetes i mitjanes dimensions. Aquesta tendència cap a la internacionalització és particularment cridanera en el cas d'una part de les empreses de nova creació ja que aquestes empreses han tingut tradicionalment una orientació i un comportament local, a excepció, és clar, de les noves empreses que es dediquen a activitats d'exportació-importació.

Les empreses internacionals de nova creació (d'ara en avant EINC) són empreses que es creen amb una projecció comercial i empresarial no limitada per fronteres locals ni nacionals; el seu àmbit producte/mercat té una dimensió internacional ja des de la seua creació. La realitat protagonitzada per les EINC ha posat en dubte la relació positiva que algunes investigacions semblaven suggerir entre la grandària empresarial i la realització d'activitats internacionals. Avui en dia és difícil argumentar que la grandària de l'empresa siga un factor determinant de la seua activitat internacional. Les raons de l'èxit internacional cal cercar-les en els actius estratègics de les empreses. A més, treballs com els de De Clercq, Hessels i Stel (2008) posen de manifest que no es tracta d'una nova realitat empresarial sense a penes repercussió econòmica i social. Encara és prompte per a realitzar aquesta afirmació amb rotunditat, però hi ha raons que avalen la hipòtesi que

---

<sup>1</sup> Traducció del Servei de Llengües i Terminologia (UJI).

la contribució d'aquestes noves empreses en el desenvolupament econòmic i social d'un país és significativament major que la de les noves empreses nacionals. Efectivament, les empreses internacionals de nova creació poden actuar com a llançadores *spillovers* que potencien al seu torn la creació de noves empreses. Aquestes empreses poden ser una font important de coneixement sobre els mercats internacionals per a altres empreses, a més de servir de model per a futurs empresaris.

A això cal afegir el fet que tampoc es tracta d'un col·lectiu empresarial insignificant des del punt de vista de nombre d'empreses. Dades recents facilitades pel projecte Global Entrepreneurship Monitor (2010) ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)) posen de manifest que quasi un 30% d'empreses en fase empenedora realitzen activitats comercials en mercats forans.

Totes aquestes dades semblen suggerir que les noves empreses internacionals seran el col·lectiu empresarial que protagonitzarà l'economia del segle XXI. Conscients d'aquesta realitat, institucions com ara l'Institut de Comerç Exterior, l'Institut Valencià de l'Exportació o algunes cambres de comerç estan reorientant i dissenyant noves accions de suport que faciliten la internacionalització de les noves empreses i que tinguen en compte la seua realitat empresarial, especialment la seua falta de recursos.

Perquè les noves empreses puguen competir amb èxit en els mercats internacionals des de pràcticament l'inici de la seua activitat és necessari que superen dos tipus de desafiaments estratègics. Per un costat han de superar els desafiaments propis de la seua "edat". En tractar-se d'una nova empresa han d'aconseguir bàsicament els recursos tecnològics, humans i financers que necessita per a materialitzar la seua oportunitat de negoci, a més d'aconseguir la legitimitat econòmica en el seu sector. D'altra banda, han de superar els desafiaments propis de ser "forà". Això implica que les EINC han d'aprendre a fer negocis no sols als seus mercats locals sinó també als seus mercats forans, amb entorns socials, econòmics i institucionals diferents dels del seu país d'origen. Entendre quins són els elements amb què compten aquestes empreses per a fer front a aquests desafiaments constitueix un aspecte necessari per a entendre la seua competitivitat internacional. En aquest treball desenvolupem aquesta línia d'investigació, per a la qual cosa en primer lloc exposarem els principals elements de caràcter intern que permeten explicar tant l'existència com l'èxit de les empreses de nova creació. A continuació descriurem les característiques de l'entorn que possibiliten una ràpida internacionalització de les empreses i, finalment, les característiques de l'enfocament estratègic que han de desenvolupar aquestes empreses per a desenvolupar els recursos i capacitats necessaris per a explotar amb èxit la seua oportunitat de negoci en distints mercats forans.

## **2. Característiques de l'empresari de les EINC**

L'existència d'empreses internacionals de recent creació requereix de l'existència al capdavant de les mateixes d'un empresari que siga capaç d'identificar oportunitats de negoci en un àmbit internacional i d'aconseguir els recursos i capacitats necessaris per a poder materialitzar amb èxit la seua oportunitat de negoci en els esmentats mercats internacionals. A aquests empresaris se'ls sol identificar amb un elevat desig d'èxit que els impulsa constantment a cercar noves i millors maneres de fer les coses (McClelland, 1968). Un empresari amb una elevada motivació d'èxit passa molt de temps considerant

com fer millor un treball, o com aconseguir quelcom important per a ell, ja que per a ell l'èxit és un fi en si mateix. Sol sentir-se atret per tasques considerades com a reptadores ja que en cas contrari l'èxit o fracàs de les mateixes no podrà atribuir-se al seu esforç personal. Aquests empresaris imprimeixen a les seues empreses una cultura que afavoreix la innovació en tots els processos empresarials. Una cultura que no castiga el fracàs sinó que aquest és percebut com una cosa necessària per a continuar avançant i desenvolupar una actitud innovadora. Són, per tant, persones capaces d'aprendre a partir de la seqüència d'accions passades i de les seues experiències.

Són empresaris amb una elevada autodeterminació, *locus of control*. La qual cosa implica que aquests empresaris tenen un fort convenciment que ells poden controlar el resultat de les seues accions, que aquest no està determinat per factors externs aliens a la voluntat i esforç de l'empresari (Rotter, 1987).

Es tracta d'empresaris altament intuïtius, capaços d'identificar ràpidament relacions entre els distints elements que intervenen en un problema i descobrir solucions alternatives. Se senten còmodes amb la incertesa i l'ambigüitat ja que són capaços de descobrir oportunitats de negoci on altres només perceben caos. Aquesta capacitat intuïtiva es deriva de la forma en què aquests perceben i processen la informació sobre l'entorn del seu sector en una dimensió internacional.

Un altre element fonamental en aquests empresaris és la seua elevada experiència, tant en el sector com en creació d'empreses o en activitats internacionals. L'experiència en el sector proporciona un major coneixement sobre el funcionament de la indústria a nivell global. Aquest coneixement influeix en la capacitat dels empresaris per a especificar els recursos tangibles i intangibles necessaris en el procés de creació internacional, així com per a identificar els possibles proveïdors d'aquests recursos. L'experiència en creació d'empreses influeix en l'habilitat de l'empresari per a resoldre els problemes propis de la fase de creació empresarial. En tractar-se d'empreses internacionals de nova creació, l'experiència de l'empresari en la realització d'operacions internacionals serà molt important a l'hora d'entendre els factors que defineixen la competència del seu sector en un àmbit internacional.

Totes aquestes característiques personals permeten explicar la capacitat directiva d'aquests empresaris. De fet, l'actitud directiva que es deriva d'aquestes s'identifica com una actitud innovadora i proactiva i amb una predisposició a assumir riscos controlats (Oviatt i McDougall, 1994).

### **3. Les xarxes de les EINC**

El mercat domèstic ha sigut considerat tradicionalment com el mercat objectiu de les noves empreses. Aquesta experiència en els mercats locals dóna facilitats als empresaris amb els recursos i el coneixement del seu negoci necessaris per a enfrontar-se amb èxit als desafiaments de la internacionalització. A més, també s'ha considerat que l'experiència de l'empresa derivada de la presència física de la mateixa en els mercats forans era la principal variable explicativa de la capacitat de l'empresa per a adquirir els recursos i el coneixement dels mercats forans que necessita l'empresa per a internacionalitzar-se (Johanson i Wiedersheim, 1975; Johanson i Valhne, 1977 i 1990). No obstant això, el

sorgiment de les empreses internacionals de nova creació qüestiona la importància de l'“experiència” com a determinant del potencial de recursos de què pot disposar l'empresa per a internacionalitzar-se. És més, l'experiència de l'empresa en els seus mercats locals pot proporcionar-li certes rigideses que dificulten la capacitat per a adaptar-se als canvis que requereix el fet d'operar en una dimensió internacional. Són necessaris nous processos organitzatius que moltes vegades poden entrar en conflicte amb els processos organitzatius que requereix l'activitat local de l'empresa. A major edat de l'empresa més dificultat per a implementar aquests canvis.

Per tant, en les EINC l'experiència de l'empresa ja no és sinònim del potencial de recursos dels quals poden disposar. Llavors, la pregunta immediata és com poden les EINC adquirir els recursos que necessiten per a tenir una dimensió internacional pràcticament des de la seua creació? En aquestes empreses són les xarxes empresarials que puga desenvolupar l'empresari amb distints membres del seu entorn social, econòmic i familiar les que seran determinants per a l'adquisició tant del coneixement tàcit com explícit dels mercats forans com de la resta de recursos que necessiten les EINC per a materialitzar la seua oportunitat de negoci a nivell internacional. A través de les seues xarxes l'empresari pot obtenir informació relativa a les noves tendències i oportunitats del mercat a nivell global, així com conèixer a aquelles persones i/o organitzacions que poden tenir els recursos que necessita per a materialitzar aquestes oportunitats. A més, per a poder desenvolupar internacionalment una oportunitat, l'empresari ha de considerar-la també desitjable. L'empresari considera aquestes relacions com una manera de trobar la legitimitat, l'acceptació i la credibilitat necessàries per a materialitzar les seues oportunitats econòmiques. En aquest sentit, les xarxes empresarials també ajuden a pal·liar el risc percebut associat a una oportunitat internacional. Però el paper de les xarxes empresarials que estableix l'empresari de l'EINC no es limita a ser font d'informació i de credibilitat, sinó que a més proporciona els recursos tangibles que es necessiten en aquest procés. L'empresari, a través de les xarxes, obté els recursos financers, tecnològics, comercials i humans que necessita per a materialitzar la creació internacional d'empreses.

#### **4. La identificació d'oportunitats globals: elements impulsors del grau de globalització d'una indústria**

A més dels elements de caràcter intern esmentats, la presència d'oportunitats globals ajuda a explicar l'existència i l'èxit de les noves empreses internacionals. En termes generals, aspectes com el progrés tecnològic, la millora dels transports i de les comunicacions i la reducció en els seus costos, i/o l'homogeneïtzació a escala mundial dels gustos i pautes de consum són factors que han contribuït a la internacionalització de les activitats econòmiques en moltes indústries. Tot i que és cert que els sectors altament tecnològics són més propicis per a ser considerats globals, el caràcter multidimensional de la globalització ens permet apreciar que aquesta està afectant també quasi tots els sectors. Per a això, només és necessari que existisquen oportunitats de negoci a nivell global i aquestes poden existir també en sectors considerats tradicionals. En aquest sentit, conèixer les dimensions específiques que contribueixen a determinar el nivell de globalització d'una indústria pot ser de gran ajuda per a perfilar les oportunitats internacionals de les EINC, encara que

desenvolupen la seua activitat en sectors que a priori poden presentar un escàs marge per a operar globalment.

George S. Yip (2003) defineix els factors impulsors de la globalització d'una indústria com aquelles condicions de la indústria, externes a les empreses, que afecten el potencial per al desenvolupament d'estratègies globals per part de les empreses. D'aquesta manera, per a aprofitar en major grau les oportunitats que es deriven dels entorns globals, és important reconèixer quan les condicions de la indústria proporcionen l'oportunitat de competir sobre una base global. Aquests factors impulsors (o pressions per a la globalització) es poden agrupar en quatre categories, relacionades amb el mercat, amb els costos, amb la competència i amb les regulacions dels governs dels distints països.

Els factors relacionats amb els mercats, com ara, per exemple, les necessitats i gustos dels consumidors comuns, reflecteixen en quina mesura els consumidors de distints països desitgen les mateixes coses en una categoria de producte o servei. Alguns d'aquests aspectes estan relacionats amb el desenvolupament econòmic dels distints països, el clima o la cultura. La presència d'aspectes comuns facilita el plantejament de les activitats sobre una base global perquè es poden utilitzar unes poques variacions del producte per a servir a múltiples mercats, la qual cosa redueix la quantitat de productes que s'han de dissenyar i oferir. A més, de vegades, és la presència de clients globals, que s'abasteixen globalment i comercialitzen els seus productes o serveis en múltiples països, el que força les empreses a internacionalitzar-se. Així, per exemple, en molts casos, els fabricants de components electrònics i de components automobilístics no han tingut elecció a l'hora de plantejar-se el seu procés d'internacionalització i acompanyar els seus clients principals en la seua expansió internacional. Finalment, també relacionada amb els mercats, es troba la possibilitat de transferir sense a penes adaptació els elements del màrqueting, com ara les marques i les campanyes de publicitat. Aquesta possibilitat facilita l'expansió internacional, ja que l'empresa evita la necessitat de desenvolupar un nou enfocament de màrqueting per a cada país.

Els factors relacionats amb els costos depenen del tipus d'activitat econòmica de les empreses i afecten la localització internacional de les activitats, així com la quota de mercat que en nombroses ocasions han d'aconseguir les empreses per a ser eficients. Entre altres, comprenen l'aprofitament d'economies d'escala i d'abast, l'eficiència derivada d'un aprovisionament global i els costos de desenvolupament de nous productes. Les economies d'escala representen la reducció dels costos mitjans de realització de les activitats empresarials com a conseqüència de l'augment de l'escala de les operacions. Moltes vegades, com sol passar en la indústria dels productes electrònics de consum, els mercats nacionals no són prou amplis per a permetre una escala òptima d'operacions, forçant les empreses a operar sobre una base global per a minimitzar els costos de fabricació. Altres vegades, més que les economies d'escala, són les economies d'abast, que reflecteixen els beneficis de desenvolupar diverses línies de productes o negocis relacionats, les que espentegen les empreses a globalitzar-se, com succeeix en el negoci dels detergents o dels refrescos. En aquests casos, les economies d'abast o sinergies relacionades amb la investigació de mercats, el desenvolupament de nous productes i la creació de programes de màrqueting són una font important d'avantatges competitiu per a les empreses multinacionals que operen en aquestes indústries sobre una base global. Al seu torn, els

mercats de subministraments poden afavorir les compres centralitzades amb l'objectiu d'estalviar en els costos de fabricació, per la qual cosa la racionalització de les comandes de matèries primeres permet enfortir en molts casos els avantatges associats als menors costos de producció. A més, els costos de fabricació solen variar entre els distints països i indústries, igual que les habilitats específiques en una activitat. D'aquesta manera, la concentració de les activitats en països amb baixos costos o elevades habilitats en algun camp concret pot augmentar la productivitat i reduir els costos. Finalment, en algunes indústries, com ara l'automobilística o farmacèutica, els elevats costos de desenvolupament dels productes respecte a la grandària del mercat nacional actuen com un impulsor de la globalització ja que obliguen que les empreses operen sobre una base mundial, exigint-los alts volums de vendes que excedeixen els mercats nacionals, per a recuperar l'elevada inversió realitzada.

Les diverses qüestions legals relacionades amb les disposicions dels governs nacionals en els diferents països poden actuar com un estímul o una restricció per a la globalització de les indústries. En general, es pot afirmar que en els últims anys la importància de les regulacions nacionals s'ha reduït, tot i que aquesta circumstància depèn en molts casos de cada indústria. Entre les vies a través de les quals els governs poden afavorir o dificultar la presència d'empreses foranes en una determinada indústria es troben les polítiques comercials, l'establiment d'estàndards tècnics comuns, o simples regulacions comercials. Els governs estrangers poden dificultar el potencial de globalització d'una indústria a través de l'establiment d'aranzels i quotes a la importació, barreres no aranzelàries, ajudes a l'exportació, requisits per a la transferència de tecnologia, etc. L'absència d'estàndards tècnics compatibles entre països, de vegades establerts amb una mentalitat proteccionista, afectarà el grau en què els productes poden estandarditzar-se. Per la seua banda, les normatives sobre comercialització i publicitat de productes i serveis difereixen en algunes indústries de manera substancial, i impedeixen enfocaments comercials globals. Les diferències culturals relatives al sexe o les distintes concepcions en la protecció dels drets infantils il·lustren en bona part les diferències en la normativa legal de cada país.

La naturalesa de la competència en la indústria contribueix també a determinar el grau de globalització. L'existència d'elevats volums d'exportació i importació, la presència de competidors globalitzats, procedents de diversos continents, amb notables interdependències entre les seues activitats, augmentarà el potencial de globalització d'una indústria. Així, com major és el comerç entre països, major és la interacció entre els competidors de distints països. A més, a major diversitat quant a la procedència geogràfica dels competidors, els seus objectius i enfocaments seran més diferents, la qual cosa conduirà a una major variabilitat en el seu comportament i un major grau de rivalitat en la indústria.

En conjunt, els aspectes anteriors contribueixen a tenir una millor comprensió del potencial de globalització d'una indústria. Cada categoria examinada tindrà una importància distinta depenent del sector i, a més, aquesta pot variar en el temps. En altres paraules, l'anàlisi anterior no ha de portar-nos a assumir que les condicions són estables i que les indústries poden classificar-se entre globals i no globals sinó que, de manera conjunta, alguns sectors tindran un major potencial de globalització que altres i, possiblement, en quasi totes les indústries trobarem indicis i potencial per a la globalització en alguns aspectes. És la identificació d'aquests aspectes concrets la que, en molts casos, pot

proporcionar la clau a les EINC per a plantejar la seua activitat internacional. Per exemple, la identificació d'oportunitats globals, més que procedir directament de la reducció de costos associada a les economies d'escala, es pot plantejar a partir de la innovació i/o la qualitat elevada i diferenciació dels productes o serveis, satisfent necessitats comunes d'un segment específic de consumidors. Efectivament, les empreses internacionals de recent creació no poden competir a nivell internacional amb les multinacionals via lideratge en costos, ja que rarament es poden beneficiar d'economies d'escala en la mateixa mesura que aquelles. No obstant això, la recerca de vetes de mercat en l'àmbit internacional, per tal d'evitar la competència directa amb les multinacionals, constitueix una alternativa clarament viable per a les EINC.

## **5. Decisions estratègiques per a competir en els mercats globals**

L'aprofitament d'oportunitats globals condueix al fet que, en molts casos, les empreses es plantegen competir als mercats sobre una base mundial i consideren la localització de les seues activitats en aquells països on les condicions els siguen més favorables. Per a això, les empreses han de decidir com volen configurar i coordinar les seues activitats globalment, la qual cosa implica que han de prendre una sèrie de decisions de caràcter estratègic, i que estaran relacionades amb la participació o elecció global dels mercats, l'adaptació dels productes, la localització de les activitats, l'adaptació de la política de màrqueting i les accions competitives.

L'elecció dels mercats en què operar resulta fonamental en l'expansió internacional de l'empresa. Les empreses poden escometre l'expansió geogràfica de les seues activitats a través de la selecció de països que són atractius per si mateixos, sobre una base individual, o poden triar els països sobre la base de la seua contribució potencial a l'avantatge competitiu global de l'empresa, en el conjunt de les seues operacions. Per exemple, això pot significar seleccionar un país que resulta poc atractiu per si mateix però que té una rellevància estratègica global per ser el mercat local d'un competidor important. Així mateix, el disseny d'accions competitives globals pot resultar de la màxima importància en determinades indústries en què la competència entre les empreses multinacionals és intensa. En aquests casos, es pot recórrer a la realització de les mateixes maniobres en diferents països al mateix temps o seguint una mateixa seqüència per a respondre a les accions dels competidors. Per exemple, una resposta eficaç per a la competència en el mercat local pot ser contraatacar al país d'origen de l'empresa competidora. Per a explotar de manera efectiva aquestes oportunitats és important que s'aconseguisca la coordinació global de les estratègies competitives en els mercats individuals.

El grau d'adaptació dels productes als distints mercats geogràfics constitueix una altra decisió important quan es competeix internacionalment. Tot i que els productes estandarditzats que requereixen poques adaptacions locals permeten obtenir uns costos menors, de vegades, la naturalesa del producte o servei pot permetre que es combinen dissenys estandarditzats d'aspectes bàsics del mateix amb elements locals adaptats als diferents països. Així mateix, les empreses poden decidir el grau d'uniformitat entre els països en la seua estratègia de màrqueting, i delimitar d'aquesta manera el grau d'adaptació dels elements del màrqueting als distints mercats.

Finalment, una altra de les decisions estratègiques clau de les empreses que competeixen internacionalment està relacionada amb la configuració de les seues activitats de la cadena de valor quant a la ubicació de les mateixes en un únic país o en múltiples localitzacions. Encara que la localització de les activitats de creació de valor en distints països se sol associar a l'aprofitament dels avantatges associats a la reducció de costos, moltes vegades el principal condicionant de la dispersió de les activitats de valor és l'accés o proximitat a determinats nuclis mundials d'habilitats i coneixements en àrees específiques, especialment en les àrees vinculades a la investigació i desenvolupament tecnològic, però també cercant l'accés a indústries o serveis de suport rellevants o fins i tot la proximitat de consumidors exigents i sofisticats.

Així, doncs, els competidors globals s'han de plantejar una sèrie de decisions addicionals respecte a aquelles empreses que competeixen únicament dins de les fronteres del seu país i que poden ajudar-los a beneficiar-se d'una sèrie d'avantatges potencials. El fet d'operar sobre una base mundial els permet no sols accedir a economies d'escala en el desenvolupament de producte, fabricació i màrqueting, sinó també aprofitar els avantatges derivats de localitzar les distintes activitats en diferents llocs, integrar el coneixement generat en distints països i crear i difondre nou coneixement a través de la interacció amb els distints entorns nacionals.

## **6. Els enfocaments estratègics de competència internacional en les EINC**

A pesar de la globalització, les diferències nacionals, tant en termes legals, econòmics o culturals, encara persisteixen en molts països (Ghemawat, 2008). Les diferències entre països requereixen que l'empresa tinga en compte les pràctiques que tenen lloc a cada país a l'hora de fer negocis. L'empresa que ignore les diferències entre els països i com poden afectar la seua activitat, difícilment podrà tenir èxit en la seua aventura internacional. Això implica que l'empresa ha de ser sensible a les pressions dels entorns locals i adaptar les seues activitats a les particularitats que d'aquests es deriven. Així, l'empresa que actua a escala global, en essència, s'enfronta al repte de respondre a ambdues tendències o pressions, la reducció de costos i la sensibilitat local. Per a donar resposta a això, depenent de si en la seua resposta estratègica té major importància una tendència o una altra, l'empresa pot optar per adoptar entre un enfocament estratègic multidomèstic, global o transnacional (Bartlett i Ghoshal, 1989).

L'enfocament estratègic multidomèstic és propi d'empreses que consideren prioritari ser sensibles als requeriments específics de cada país on operen, per la qual cosa les empreses que adopten aquest enfocament modifiquen i adapten els seus actius per a utilitzar-los en cada país, i obtenen avantatges d'aquesta adaptació local. Tenen descentralitzada la seua presa de decisions cap a les filials i tracten de satisfer les necessitats locals i respondre els diversos interessos nacionals. La comunicació entre les filials no es considera rellevant ni necessària. El seu principal desavantatge resideix en la falta de coordinació central entre les diferents filials, que els impedeix aconseguir l'eficiència global i la duplicitat de recursos que exigeix en molts casos mantenir aquestes activitats locals "independents".

Les empreses que adopten un enfocament estratègic global estan orientades al mercat mundial i pretenen explotar al màxim els beneficis derivats de l'obtenció d'economies



d'escala i de la integració de les activitats. Les empreses centren els seus esforços a millorar la seua eficiència i l'estandardització dels productes per a competir globalment. No tenen com a prioritat ser sensibles a les exigències particulars d'un país concret, però això no implica que no es tinguen en compte les preferències comunes dels consumidors de tot el món. El disseny dels productes, la localització de les unitats de producció, el desenvolupament de la tecnologia i el màrqueting solen definir-se al país d'origen de forma centralitzada. No obstant això, el nivell de centralització elevat impedeix que les companyies filials puguen aportar coneixements i capacitats.

Les empreses que adopten un enfocament transnacional tracten d'aprofitar simultàniament els avantatges de la globalització i de les diferències locals. Per a això, tenen les seues activitats repartides en plantes ubicades en distints llocs del món, però especialitzades en components, productes o activitats, i s'afavoreixen les interdependències entre les filials, de manera que es transmet a la resta de filials el coneixement específic generat en aquestes o absorbit del seu entorn local, per la qual cosa s'aprofiten els beneficis de la sensibilitat local. És el que en molts casos es coneix com un enfocament *glocal*, ja que tot i que es persegueixen les oportunitats globals, s'accentua la importància que tenen les singularitats dels distints mercats geogràfics, mentre se cerca l'adaptació local en aquells aspectes en què és possible i es transmeten a la resta de l'empresa les aportacions que realitzen les distintes subsidiàries repartides per tot el món. Desenvolupar aquest enfocament no resulta senzill i suposa un gran esforç de coordinació entre les filials.

Si bé totes les alternatives anteriors es poden considerar factibles a l'hora d'abordar les activitats de les empreses multinacionals, resulta evident que no totes aquestes resulten apropiades en la mateixa mesura quan ens plantejem l'estratègia més adequada per a les EINC. Encara que una EINC es pot beneficiar en gran manera de l'adaptació local, sembla difícil que pugui sobreviure amb èxit amb l'adopció d'un enfocament multidomèstic de competència internacional. Si tenim en compte que els trets definitoris de les EINC resideixen en les característiques i experiència de l'empresari, la seua xarxa de relacions personals i l'aprofitament d'oportunitats globals per a equilibrar la seua "joventut" i escassetat de recursos, és improbable que pugui permetre's duplicar activitats en uns quants països i que vulga cedir responsabilitats creant subsidiàries amb autonomia local per a prendre decisions als països on està present. Per la seua banda, si tenim en compte que l'enfocament global cerca fonamentalment els avantatges associats a l'eficiència que es deriven de realitzar operacions a escala, resulta poc probable que les EINC puguen beneficiar-se de les oportunitats globals competint obertament amb empreses multinacionals ja consolidades i amb una base de recursos molt superior. De manera que, encara que l'aprofitament d'oportunitats globals és un dels pilars de l'èxit de les EINC, l'escassetat de recursos dificulta la possibilitat de desenvolupar un enfocament estratègic plenament global. És precisament a través de la identificació de segments globals però competint localment com l'EINC pot competir enfront dels seus competidors internacionals sense trobar-se en clar desavantatge, per la qual cosa l'enfocament transnacional, o *glocal*, defineix en major grau el comportament estratègic internacional de les EINC. D'una banda, les EINC aprofiten oportunitats globals, associades principalment a les demandes comunes de determinats segments de consumidors, sense haver de competir necessàriament de manera directa amb les grans empreses de les indústries. D'altra banda, poden aprofitar

les seues característiques per a competir eficaçment en els mercats locals.

Òbviament, per a dur a terme de manera reeixida aquesta estratègia, les EINC han de desenvolupar un procés d'anàlisi estratègica *glocal* que els facilite la informació necessària per a aprofitar oportunitats globals i definir una estratègia competitiva capaç de proporcionar-li l'èxit en els distints mercats locals. En conjunt, aquesta anàlisi requereix de components globals i locals: de la identificació del nivell de globalització existent en el sector, de la definició dels principals segments de mercat del seu sector a nivell internacional i de l'anàlisi de les característiques dels consumidors globals; de l'anàlisi de l'atractiu de les distintes localitzacions dels seus mercats tant des del punt de vista de l'oferta com de la demanda; i de l'anàlisi de les principals forces competitives i institucionals dels mercats locals.

Com hem indicat en l'apartat anterior, l'anàlisi del potencial de globalització de la indústria pot proporcionar a les EINC la informació necessària per a identificar les principals fonts de globalització rellevants en el seu sector, entre les quals cobra especial rellevància l'anàlisi dels segments globals. Coneixerà, a més, aquelles localitzacions que li poden proporcionar alguns avantatges competitius si desenvolupa en les mateixes determinades activitats *inward* de la seua cadena de valor. Així mateix, l'anàlisi pot proporcionar a l'empresari de l'EINC informació rellevant per a configurar els recursos i capacitats exclusius que li permetran explotar internacionalment la seua oportunitat de negoci. En aquest sentit, la recerca de determinats recursos estratègics (materials, humans i financers), l'aprenentatge tecnològic o la recerca de certs intangibles associats a determinades localitzacions han d'estar darrere de la internacionalització de determinades activitats *inward* de l'EINC.

Però no hem d'oblidar que l'empresari de l'EINC competeix a nivell local, s'enfronta amb competidors locals, ha de desenvolupar acords amb proveïdors i amb distribuïdors locals i ha de comprendre les característiques dels distints entorns institucionals en què està operant. Ha de complementar la seua anàlisi amb distintes anàlisis competitives i institucionals dels diferents mercats locals. Interessa en primer lloc determinar la taxa de creixement dels mercats forans en què es planteja operar. Una vegada seleccionats aquells amb major potencial de creixement, l'empresari de l'EINC ha de conèixer la dinàmica competitiva en els mateixos. Especialment el poder de negociació dels distribuïdors en aquests mercats locals i les barreres d'entrada que els competidors que desenvolupen productes o serveis substituïts en els distints mercats locals han pogut desenvolupar. Conèixer en cada mercat forà el grau de concentració dels proveïdors, la facilitat amb què es pot canviar de distribuïdor o la possibilitat d'integració dels distribuïdors permetrà a l'empresari de l'EINC no sols obtenir informació per a definir els seus recursos i capacitats exclusius sinó també per a seleccionar el mètode d'entrada més apropiat en cada mercat.

## **7. Conclusió: el comportament estratègic de les EINC**

Les EINC es caracteritzen per identificar oportunitats de negoci en segments globals però per competir en mercats locals, per la qual cosa el seu comportament estratègic podria caracteritzar-se com un comportament *glocal*. Es tracta de noves empreses i, per tant, encara no han concretat les característiques del seu negoci. Els empresaris tenen un

prototip d'empresa a la seua ment i intenten prendre les decisions que concreten aquest prototip en un model de negoci que els permeta explotar la seua oportunitat de negoci. Per a això necessiten aconseguir distints tipus de recursos financers, humans i tecnològics. A més, aquestes empreses necessiten informació sobre els factors observables i els elements no observables o tàctics que defineixen tant el seu segment de mercat global, com els distints segments de mercat locals. Els elements observables poden ser: els gustos i les particularitats de la clientela, o els competidors tant globalment com per a cada mercat forà en què es plantege operar l'EINC. Els elements no observables fan referència a les normes que regeixen el funcionament tàctic dels mercats forans i a les especificitats d'aquests mercats. El desconeixement d'aquestes característiques podria induir a pensar que les empreses locals puguen tenir certs avantatges enfront de les empreses foranes, per exemple, a l'hora d'establir relacions comercials amb distintes empreses en els esmentats mercats. No obstant això, les EINC poden utilitzar la seua participació en distintes xarxes d'empreses com principals fonts d'informació de les característiques del seu entorn competitiu en els distints mercats locals. L'anàlisi estratègica els proporciona els instruments i eines que necessiten per a interpretar aquesta informació i utilitzar-la en el disseny d'una estratègia capaç de proporcionar-los l'èxit en els distints mercats locals i aprofitar les oportunitats globals.

D'aquesta anàlisi, es desprendran les possibilitats d'explotació de les oportunitats de negoci global per part de les EINC. Donades les característiques de les EINC, les oportunitats globals, més que associades als avantatges derivats d'operar a gran escala i obtenir menors costos solen estar basades en la diferenciació aconseguida a través d'alguna innovació (tecnològica, comercial o de processos), que es concretarà en un nou producte o servei que en determinats consumidors pot substituir l'oferta tradicional. A més, l'empresari de l'EINC ha de desenvolupar un procés d'anàlisi que li permeta conèixer les principals característiques que defineixen l'estratègia que estan desenvolupant els distints competidors locals. Conèixer les fonts del seu avantatge competitiu, com satisfan les demandes dels seus clients o com s'enfronten al poder de negociació dels seus distribuïdors i proveïdors és clau perquè l'EINC pugua determinar els recursos i capacitats a desenvolupar en cada mercat local. Finalment, l'empresari de l'EINC necessita també posseir informació sobre l'entorn institucional dels seus mercats locals.

Tota aquesta informació permetrà a l'empresari de l'EINC no sols identificar les dimensions globals de la seua oportunitat de negoci sinó també com fer operatives les oportunitats globals mitjançant accions concretes en els distints mercats locals en què opera. És per tant el desenvolupament d'una estratègia *glocal* el que permet a les EINC ser competitives internacionalment.

## BIBLIOGRAFIA

- BARTLETT, C.A. i S. GHOSHAL (1989): *La empresa sin fronteras*, Madrid, McGraw Hill.
- DE CLERCQ, D. i altres (2008): «Knowledge spillovers and new ventures' export orientation», *Small Business Economics*, 31, 283-303.
- GHEMAWHAT, P. (2008): *Redefiniendo la globalización*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2010): <[www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)>.

- JOHANSON J. i J.-E. VAHLNE (1977): «The internationalization process of the firm», *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- JOHANSON, J. i P. WIEDERSHEIN (1975): «The internationalization of the firm: Four Swedish Cases», *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- MCCLELLAND, P. (1968): «Railroads, American Growth and the New Economy History: A Critique», *The Journal of Economic History*, 28 (1), 102-123.
- OVIATT, B.M. i P. MCDUGALL (1994): «Toward a Theory of International New Ventures», *Journal of International Business Studies*, 26 (2), 45-64.
- RIPOLLÉS, M. i altres (1999): «Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial», *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 8 (3), 127-138.
- ROTTER, J.B. (1987): «External Control and Internal Control», dins BAUMBACK, C.M. i J.R. MANCUSO (dir.): *Entrepreneurship and Venture Management*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- YIP, G.S. (2003): *Total Global Strategy II: Updated for the Internet and Service Era*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.