

Globalització productiva: multinacionalització i participació de l'activitat productiva

En les darreres dècades les empreses multinacionals o transnacionals han adquirit una indiscutible rellevància en l'economia internacional, la qual s'ha accentuat en els darrers temps. La progressiva eliminació de barreres a la mobilitat del factor capital (financer i físic) així com els avenços en matèria de transport i comunicacions, permet noves fórmules per organitzar la producció facilitant la coordinació entre factories diverses, situades en diferents països, de manera que tot això facilita la “multinacionalització” de l'activitat productiva d'un nombre creixent d'empreses. Dit d'una altra manera, les empreses tenen més facilitats que mai per a “organitzar la producció a una escala global” o “compartir la producció globalment” (*global sharing production*).

Aquest procés rep així mateix altres denominacions que ressalten alguns dels seus múltiples vessants. Per exemple, Hummels-Ishii-Yi el qualifiquen d'“especialització vertical”, i accentuen com cada país acaba rebent una etapa del procés productiu, amb entrades i/o sortides d'inputs intermedis —a més dels inputs bàsics i dels productes acabats. Això incrementa les xifres de transaccions comercials internacionals, contribuint així a un pes creixent del comerç en inputs intermedis —a més del tradicional comerç en béns finals— que en una quantia important donaria lloc al denominat comerç intrafirma o “transaccions entre filials de la mateixa empresa o grup empresarial”, que segons algunes estimacions podrien suposar prop d'una tercera part dels fluxos comercials internacionals (amb alguna estimació recent de Bernard-Jensen-Schott (2005) per als Estats Units que situa el comerç intrafirma a prop del 50%).

Aquest fenomen té àmplies conseqüències que afecten de forma decisiva en la distribució territorial de l'activitat productiva o “divisió internacional del treball”. Així mateix incrementa les interrelacions i interdependències en l'economia global. I se li adjudica un paper rellevant en el seu impacte sobre la reducció de la capacitat d'influència dels poders públics respecte a unes empreses que poden “canviar de jurisdicció” amb més facilitat que mai.

Multinacionalització

La multinacionalització implica sovint fragmentar processos productius en els quals tradicionalment totes les etapes o fases de la producció —des de l'obtenció dels inputs inicials, successives transformacions en inputs intermedis, les tasques d'acoblament per a conformar el producte final i la seva venda al client— es realitzaven en un únic lloc (o país), distribuïnt-lo en diverses localitzacions en el territori de l'economia global en funció de l'atractiu de cada ubicació per a cada fase del procés productiu. Ara és més fàcil, doncs, el que de vegades es denomina *partició de la cadena de valor* (Krugman) i en d'altres *desintegració de la producció* (Feenstra) en diverses ubicacions situades en països diferents, la qual cosa permet treure partit de diferències de costos o regulacions. Fins fa poc era comú parlar d'articles de fabricació íntegrament nacional als quals s'aplicava literalment i íntegra el *made in Spain* o *made in USA*. Avui dia és molt freqüent trobar articles en el procés productiu dels quals, la seva “cadena de valor”, han

estat presents diversos països, incorporant amb això als mercats mundials a molts més territoris i moltes més persones que probablement mai en la història. És un dels ingredients i efectes de l'“aplanament del món” que s'exposa al capítol 1. Més endavant presentem en aquest capítol les opinions de diferents experts, que precisament analitzen el grau de globalització de diferents sectors, com el del tèxtil i confecció, d'automoció i d'aeronàutica, i els reptes derivats per a les empreses catalanes.

Un enfocament ja clàssic de la multinacionalització —elaborat per Dunning— identificava tres característiques rellevants a estudiar, els avantatges relatius de possibles fórmules de presència transnacional: “propietat, localització i internalització” (OLI en sigles angleses). L'avantatge de propietat es refereix a la possessió d'uns recursos estratègics que confereix un avantatge capaç de superar els costos addicionals de fabricar a l'estranger. Els factors de localització, per la seva banda, es refereixen als estalvis de barreres aranzelàries i altres obstacles comercials que es poden obtenir fabricant en el país on es vol vendre, a més d'avantatges de costos dels factors de producció i de proximitat al mercat on se situen els clients. La qüestió més “clàssica” referent a això ha estat si és millor abastar un mercat estranger simplement per la via comercial mitjançant exportacions des del país d'origen, o és preferible l'alternativa d'instal·lar una filial per a produir, in situ, en el país estranger mitjançant Inversió Directa Estrangera (FDI en sigles angleses). Per la seva part, les consideracions d'internalització explicarien per què pot ser millor aprofitar internament, via la mateixa empresa, qualsevol avantatge —de coneixement, de tecnologia, d'organització, etc.— en comptes d'oferir-la a altres empreses locals, amb els riscos de comportaments deslleials com la “imitació” després d'una primera etapa de cooperació, i en general les dificultats d'aplicar i fer efectius contractes - per exemple sota fórmules com concessions o “franquícies” perquè una empresa local del país estranger produeixi i/o comercialitzi “sota llicència”.

Una altra distinció clàssica és entre multinacionals horitzontals i verticals. Es parla de multinacionals horitzontals quan diversifiquen activitats similars sovint entre països similars, freqüentment per a obtenir més bon accés als mercats, inclòs per tant el motiu d'“eludir aranzels” (*tariff jumping*) o altres traves comercials, a més de sintonitzar millor amb les especificitats dels consumidors. I de multinacionals verticals quan tracten d'aprofitar diferències de costos, normalment mitjançant uns “serveis centrals” amb els departaments estratègics — direcció general, R+D+I, estratègia comercial, etc.— en un país desenvolupat i unes “activitats de producció” en països amb més baix nivell de desenvolupament i salaris, o més abundants en determinats recursos.

Actualment es constata la multiplicitat de motivacions i fórmules de multinacionalització, que evidencien les interrelacions entre decisions comercials, inversores i organitzatives de les empreses. Helpman (2006) anomena un treball recent, “Comerç, inversió directa i organització de les empreses”, per explicitar que l'elecció de la forma organitzativa és endògena i simultània a la dels fluxos comercials i inversors que se'n deriven.

Global sourcing

Seguint el plantejament de “Global Sourcing” d'Antràs-Helpman (2004), cal distingir entre formes d'aprovisionar-se d'inputs intermedis entre les transaccions que s'efectuen en el si d'una mateixa empresa “integrada” —i que en cas de rea-

litzar-se a l'estranger mitjançant una filial establerta a través d'un procés d'Inversió Directa Estrangera (IDE) dona lloc a transaccions internacionals en el si d'una empresa o "comerç intrafirma". L'alternativa seria aprovisionar-se dels inputs intermedis de forma "desintegrada" a través d'empreses diferents amb les quals s'establirien els corresponents contractes, generant l'*outsourcing internacional* quan aquestes empreses proveïdores d'inputs se situessin a l'estranger (però podent donar-se també un *outsourcing* o externalització domèstica o nacional). Hi ha diverses formes d'*outsourcing* i de cara al futur les empreses integraran una o varies formes en els seus processos, o crearan noves formes més adaptades a les seves necessitats. Les TICs evaporaran les fronteres a l'empresa entre allò que és intern i el que és extern, i entre el que és nacional i internacional; és a dir, l'empresa xarxa serà una realitat mundial. La taula 3-1 mostra aquest encreuament entre les "fronteres de l'empresa" i les "fronteres nacionals". Hi ha una certa pluralitat/confusió terminològica. Entre cometes es mostren també a la següent taula les terminologies proposades per la WTO i l'OCDE.

Taula 3.1 Formes organitzatives de l'empresa

Dimensions interna/externa, nacional/internacional

	<i>Ubicació</i>	
	<i>Nacional</i>	<i>Estranger</i>
<i>Empresa integrada</i>	<i>Forma "tradicional"</i>	<i>Filial, controlada, via IDE "Captive offshoring" (WTO) "internal offshoring" (OCDE)</i>
<i>Outsourcing</i>	<i>Proveïdors externs "local/domestic" "onshore outsourcing" (WTO)</i>	<i>Outsourcing internacional "offshore outsourcing = offshoring" (WTO)</i>

Tipologies d'outsourcing:

- *Application Service Provider (SAP)*
- *Business Process Outsourcing*
- *Competitive Insourcing*
- *Contract Manufacturing*
- *Co-sourcing*
- *Facilities management*
- *Nearshoring*
- *Offshoring*

- *Service Level Agreement (SLA)*
- *Serveis compartits*
- *Gestió de xarxes i comunicacions*
- *Gestió d'aplicacions de negoci*
- *Gestió d'infrastructures*
- *Gestió del canvi*
- *Deslocalització tecnològica*

Font: Antras-Helpman (2004), i WTO (2005 b) i Global Intelligence Network, Observatori Mercats Exteriors.

Els factors rellevants per a triar entre aquestes opcions tenen a veure amb les diferències salarials, la importància de comptar amb uns "serveis centrals" o els avantatges de comptar amb el fet de la propietat (entre ells, superar les imperfeccions dels "contractes incomplets", que és pràcticament impossible preveure i resoldre a compte totes les contingències que puguin donar-se entre les "parts contractants", deixant uns marges a la interpretació o a l'"oportunisme" que pot llastrar les relacions mercantils, fent preferibles fórmules que el titular d'un actiu estratègic manté la "propietat" i el "control" del procés.

En el cas que es mantingui l'"empresa integrada", les transaccions donen lloc al denominat comerç intrafirma. Els autors citen Intel com a referència. Encara que, de vegades —com en el famós cas de Nike—, que els proveïdors siguin jurídica-

ment empreses independents no significa que la multinacional no hi exerceixi un control molt actiu. Segons els casos aquesta “independència jurídica” pot traduir-se en casos de franquícia o en contractes d’aprovisionament.

L’articulació de *supply chains* és objecte d’ampli tractament. Per exemple, Feenstra-Hanson (2005) analitzen els criteris per a conformar *supply chains* en molts països, articulant en cada cas els mecanismes de propietat o control més adients per a incentivar els comportaments adequats i protegir les “inversions específiques” de cadascuna de les parts implicades (multinacional titular del producte final, que pot ser un producte físic o “la marca”, proveïdors d’inputs amb més o menys llibertat de gestió, etc.).

Així mateix, recentment s’han popularitzat altres denominacions que es refereixen a aspectes concrets, però especialment rellevants, d’aquest procés. Sovint es parla de “deslocalitzacions” per a referir-se al desplaçament d’unes plantes productives des d’ubicacions més o menys tradicionals a unes altres que, en un moment donat, ofereixen alguns avantatges significatius de costos. Són especial objecte de debat les que suposen abandonar països o regions de tradicional teixit industrial per a “relocalitzar-se” en països de mà d’obra més barata (a l’Àsia o l’est d’Europa). De vegades s’utilitza l’expressió *offshoring* per a referir-se al fenomen de passar a produir i/o adquirir determinats inputs a l’estranger, tractant d’englobar la IDE i l’*outsourcing* internacional mitjançant proveïdors externs situats en països estrangers. Encara que per fer-ho una mica més complex, es parla així mateix d’*outsourcing* (internacional) de serveis per a referir-se als casos en què, aprofitant les tecnologies de la informació i comunicació, determinats serveis es “deslocalitzen” a empreses situades a l’estranger, de manera que en aquest cas el que es mou a través de les fronteres no és el capital —com en el cas de les inversions estrangeres— ni les mercaderies —com en el cas de les exportacions/importacions de productes finals o intermedis—, sinó serveis com els d’atenció telefònica (*call centers*), rutines de comptabilitat, anàlisi de resultats mèdics, etc., configurant-se en ocasions “equips internacionals” la unitat d’actuació dels quals s’estableix a través de les TIC. Una línia de recerca actual és com la formació d’aquests equips —a l’interior d’empreses transnacionals o mitjançant fórmules contractuals molt diverses— afecta en l’organització del treball i les estructures d’ocupacions i salaris en els països de diferents nivells de desenvolupament i d’abundància o escassetat de persones amb diferents graus de qualificacions. Com a referència, la contribució d’Antràs, Garicano i Rossi-Hansberg (2006), sota el títol revelador de “Offshoring in a Knowledge Economy”. Més endavant farem alguns comentaris més generals sobre les implicacions d’*outsourcing* i *offshoring*. A continuació s’inclou un article que examina aquestes tendències en l’anomenat sector quinari i posteriorment es troben tres articles que analitzen els nous reptes del sector del tèxtil i confecció, d’automoció i de l’aeronàutica.

Evolució de l'oferta al quinari

José Aguilá

Ior consulting

Estem submergits en un nou repartiment internacional del treball. Globalització, noves tecnologies i gestió del coneixement són els motors de la gran mutació que vivim i viurem. Xina, Índia i els països de l'Est arrassen amb els seus preus de mà d'obra dia a dia més qualificada.

En els nostres dies l'empresa catalana recorre al *outsourcing* i a la deslocalització per tal de frenar els embats exògens; però enfront de la duresa dels mateixos, la singularització per disseny o per tecnologia i especialment l'evolució al quinari, resulten ser molt bons recursos; i a més són sostenibles.

Per a alguns experts, el sector quinari és una gran via de solució. Els serveis quinaris, últimament són denominats així els serveis basats en el coneixement o les indústries creatives; perquè els seus equips humans tenen bons nivells de formació i estan enfocats al desenvolupament continu de coneixement per a desenvolupar activitats professionals científiques o tècniques, d'informació, comunicació, disseny etc.

L'evolució al quinari, segons les realitats del mercat i les especificitats de cada empresa pot fer-se de forma pura, com el cas de l'empresa Greer & Associates de Minneapolis, dedicada a serveis totals de multimèdia creació d'anuncis per televisió i fotografia comercial per a catàlegs que al "comoditzar-se" les tecnologies subjacents, no van tenir altra sortida que recolzar-se en el seu profund coneixement del sector i vendre "perspicàcia estratègica, instint creatiu i dots artístics". Es van convertir en purs consultors de la seva especialitat.

Altra forma de transformació és migrar al quinari híbrid, com practica General Electric Plastics, que permet, sota certes condicions, que els clients accedeixin a la seva base de dades de gestió del coneixement i puguin tenir a la seva disposició els últims recursos en enginyeria de termoplàstics, gaudint de la més recent informació sobre materials, notes tècni-

ques o informació regulatòria, etc.; i més encara, poden utilitzar on-line les més recents eines d'enginyeria, disseny i càlcul beneficiant-se de l'enorme poder científic de GE Plastics. Tot això redunda en una major fidelització dels clients i en un augment de les vendes de GE.

Si bé està cada dia més clar que els serveis rutinaris de producció quedaran especialment situats en els nous països industrials, les indústries dels països avançats tenen futur si saben migrar a estructures virtuals, situant *off shoring* les manufactures indiferenciades i emfatitzant els negocis que requereixin l'elaboració multidisciplinària avançada: disseny, fabricació complexa, muntatge especialitzat, tecnologies d'informació i comunicacions

Orientació al client

En realitat l'evolució total o híbrida al quinari es basa en l'oportuna resposta a tres preguntes bàsiques, en l'entorn del mercat real actual:

- Quines parts del nostre negoci hem d'abandonar?
- Quines parts hem de mantenir?
- Quines parts hem d'emfatitzar?

No es tracta d'improvisar la resposta, la qüestió és respondre intel·ligentment recolzant-se en cinc competències bàsiques:

- Mentalitat oberta i capacitat per a visualitzar esfèricament les necessitats i els desigs – tant explícits com tàcits- dels clients.
- Aptitud per a exposar i definir el nivell de coneixement del grup de referència i de les coses que fan automàticament els seus membres sense pensar conscientment en elles.
- Empatia i talent per a saber identificar les frustracions, tant funcionals com emocionals dels clients i les àrees d'insuficient satisfacció, relacionades o no, amb el producte/servei investigat.
- Habilitat per a sortejar els obstacles que es trobaran en la investigació amb perseverança i optimisme,

convertint reculades en avanços, malgrat les crítiques negatives d'especialistes "miops"

- Afegir un alt grau d'experiència en la fertilització creuada d'idees i avanços procedents del món exterior a l'empresa i saber transmutar limitacions en solucions.

Una evolució, encara que sigui parcial, al quinari implica la tinença d'una estratègia factible que inexorablement ha de recolzar-se en el coneixement de clients, mercats i competidors.

Exigències del quinari

Com dèiem al principi d'aquest treball, degut principalment a la globalització dels mercats i a la consegüent transformació del sector industrial amb el seu cohort – més o menys considerable – de deslocalitzacions, algunes empreses incapaces de lluitar frontalment amb els productes dels nous països industrials, estan pensant en migrar al món de l'economia del coneixement i vendre el seu *know-how*. Però el sector quinari, en el que ara entren, té les seves exigències especials, una d'elles és la fi de l'equilibri que han de mantenir entre l'estructura organitzativa de l'empresa i el mercat de professionals.

L'estructura d'una companyia de serveis professionals conté tres nivells bàsics: directores, gerents i tècnics. Els directores són els encarregats de crear i mantenir les relacions amb el client; els gerents dirigeixen els projectes; i els tècnics realitzen les tasques professionals. Les barreres entre aquests tres tipus de treball no són rígides, sinó permeables, més encara quan aquesta permeabilitat permet detectar a persones que podrien promoure's a nivells superiors. És per tots aquests detalls que l'estil de direcció i la cultura corporativa han de ser més fins en una empresa del sector quinari que en una empresa industrial tradicional.

Posicionament estratègic

Quan s'està, total o parcialment, en el sector quinari es poden vendre tres fets diferencials: coneixement, experiència i capacitat d'execució. Aquestes especialitzacions són molt diferents entre si i la clau està a dominar realment el que s'ofereix i vendre'l en la forma adequada.

Deia David Maister, antic professor de la Harvard Business School, que una forma útil de reflexionar sobre el posicionament competitiu d'aquest tipus d'empreses és establir analogies amb el sector de la salut. Això força a preguntar-se:

- Quina malaltia té aquest pacient?
- Quina classe de clínica tenim?
- Som una clínica d'urgències?
- Ens dediquem al diagnòstic per imatge?
- Som un quiròfan?
- Som una farmàcia?
- Som una infermeria?
- O un servei de psicoterapia?

Hi ha especialitats en el sector quinari anàlegs a cadascun d'aquests tipus de serveis de la salut. I una cosa que no pot fer-se és gestionar tot aquest univers de la mateixa forma. Diferents tipus d'àrees de pràctica requereixen diferent tipus de comercialització, de personal, de procediments, d'habilitats, d'estils de direcció, etc.

El problema està en que empreses d'orientació quina-ria intenten oferir tot tipus de serveis des d'una simple unitat comodí.

Comercialització

Quan s'està al sector quinari ha de comprendre's profundament la lògica de segmentació dels prospectes i el seu procés de decisió. Com anticipar-se i aprofitar-se de les seves consistències i inconsistències, expectatives, context d'avaluació i tipologia d'anàlisi diferencial d'ofertes de cada client.

El disseny i gestió del canal de distribució són claus. Molts problemes sorgeixen d'aquí, i és sorprenent com les empreses d'origen industrial pur es resisteixen a canviar les seves estratègies de canal:

- Massa grau de decisió
- Responsables separats de la informació sensible
- Problemes d'incentius, etc

Al quinari la política de preus és complexa i han de valorar-se els factors que influeixen en ella, incloent costos, accés a dades, percepció dels clients i reacció dels competidors. Sorprenentment, els indicis sobre el preu són molt valorats pels clients i es deuen argumentar aquests indicis per a convènce'ls de la idoneïtat de del preu fixat.

Tenir molts clients és bo, tenir clients adequats és millor. No tots els negocis són bons, cal aconseguir no tenir “clients saldo”. En la pràctica, les activitats de desenvolupament comercial no són ràpides: són inversions a termini, i, obrir i tancar contínuament l'aireta de l'acció comercial – més quan és internacional no és recomanable.

És important subratllar, que la post-venda resulta aquí clau. La comercialització en el quinari és com un matrimoni: és molt fàcil arruïnar un romanç després de les noces.

Visió estratègica

El que avui coneixem com Economia del Coneixement està començant a ésser eclipsat per un nou concepte denominat Economia de la Creativitat.

El que tradicionalment era l'activitat central de l'empresa – preu, qualitat, i gran part del treball tècnic de sistemes lligats al coneixement – està sent traslladat a països com Xina, Índia, República Txeca o Rússia, on hi ha una enorme quantitat de mà d'obra barata i qualificada. Per això cada dia més, la nova competència medul·lar de les empreses és la creativitat. El joc està canviant, i no solament consisteix en el domini de les ciències dures; ara el tema està derivant a la imaginació capacitada, i sobretot, a la innovació.

Les empreses capdavanteres estan prenent molt seriosament posicions en el tema. Per exemple HASSO Plattner, co-fundador de l'empresa alemanya SSP va anunciar recentment que aportarà 38 milions de dòlars per a fundar una escola de disseny multidisciplinar a la Universitat de Stanford (USA).

Les noves formes d'innovació estan basades en el coneixement íntim del comportament del consumidor, en l'habilitat de determinar el que la gent vol abans que ho diguis. La nova orientació exigeix una nova sèrie de valors i principis organitzatius:

- Innovació centrada en el client
- Mètriques d'Innovació
- Orientació CECOR (calibrar, explorar, crear, organitzar i realitzar)
- Microinnovació/Macroinnovació
- Deconstrucció dels dissenys d'èxit en el mercat
- Metodologia per a localitzar les necessitats no satisfetes i/o no explicitades pel client.
- Gimnasos d'Innovació

Una estratègia moderna d'innovació no consisteix a afegir més productes a la nostra gamma, ni a agregar més colors a una paleta, sinó a crear noves experiències per al consumidor reelaborant tot una categoria de productes; es tracta d'innovar en nous camps. Vendre màquines ja no és avui suficient; les empreses centrades en fabricar productes que no siguin conscients que han d'evolucionar dels serveis clàssics de reparació i manteniment a la prestació de serveis intel·ligents, estan en zona d'alt risc. Per exemple: el treball de collir no ha canviat molt des que es va inventar la recol·lectora; el que sí ha canviat són els aspectes relacionats amb les seves tasques. Claas, el major fabricant europeu de recol·lectores, produeix màquines que inclouen control per làser i ubicació via satèl·lit. L'últim model pot collir 70 tones per hora, més del triple que fa 15 anys.

Conclusió

Com hem reiteradament comentat al llarg d'aquest article, la pressió comercial, la hipercompetència que ens sotmeten els nous països industrialitzats és tremenda. La sortida a aquest repte no pot ser frontal, no podem lluitar amb les seves mateixes armes de mà d'obra hiperbarata, la solució passa per augmentar el to de la nostra competitivitat i fer evolucionar la nostra oferta cap al sector quinari; terreny més difícil i complex, però també, molt més difícil de copiar. Si aconseguim dominar la triple convergència: quinari, *outsourcing* i *offshoring*, la competitivitat de l'empresa catalana en la globalització quedarà assegurada.

Els reptes del sector tèxtil i de confecció

Javier Vello

PriceWaterhouseCoopers

El sector tèxtil i de confecció en el seu conjunt està vivint una època convulsa, que afecta a tota la cadena de valor, des de la producció fins a la comercialització. Aquesta situació de l'entorn té més transcendència a Catalunya, ja que el sector suposa el 35% del total del mercat espanyol.

En aquest sentit, les empreses catalanes haurien d'aconseguir conjugar les necessitats empresarials i els reptes que imposa el mercat amb la capacitat de resposta i flexibilitat necessària per a superar amb èxit les dificultats actuals.

L'1 de gener de 2005 es va fer realitat una de les pors del sector de la confecció: la desaparició de les quotes a Xina, que no ha fet més que accentuar la delicada situació que el sector tèxtil dels països desenvolupats ha sofert en les últimes dècades a causa dels efectes de la creixent competència de nous productors emergents. En les dècades dels 60 i els 70 varen ser els nous països industrials d'Àsia, a la fi dels 80 Xina, i més recentment el Sud-est Asiàtic i l'Índia. Tots aquests països han impulsat les seves activitats tèxtils basades en unes estructures de costos molt favorables comparativament amb els països més desenvolupats.

Davant d'aquesta nova competència, es va establir el marc regulatori comercial per a liberalitzar el comerç, amb l'objecte d'evitar un xoc bruscat que pogués desmantellar la tradicional indústria tèxtil en els països desenvolupats. Els Acords Multifibres (AMT) en primer lloc i, posteriorment, l'Acord sobre Tèxtils i Confecció (ATV), impulsats per l'Organització Mundial del Comerç (OMC), van establir una progressiva eliminació de les quotes - limitacions en les importacions - en uns terminis determinats, de manera que el primer de gener de 2005 es va arribar a la liberalització absoluta del sector, desapareixent totalment les quotes d'importació per a tots els països membres de l'OMC.

L'alt component de mà d'obra en la confecció de peces situa en una difícil situació competitiva a

Catalunya, on el salari mig del sector de manufactura està al voltant dels 12 euros/hora; la mateixa hora de treball costa la meitat al Marroc i 0,50 euros a Xina. Davant d'aquesta situació, les empreses del sector s'han vist obligades a afrontar el tancament d'algunes de les seves plantes, traslladant la producció a aquests països emergents com a única forma de preservar el negoci.

En aquest àmbit, l'empresa ha de canviar de paradigma, i això passa per convertir-se "d'empresa productora a empresa comercialitzadora". No obstant, aquest canvi comporta una altra sèrie de reptes no menys complexos de resoldre.

Convertir-se en una empresa comercialitzadora, implica saber conjugar dos factors claus: disposar i gestionar una imatge de marca; i tenir accés al consumidor final a través del canal.

L'accés al consumidor es realitza a través d'un canal de comercialització, que també s'està transformant de forma radical, i que condiciona la sostenibilitat del propi model.

Espanya és un dels països de la UE que disposa de més establiments per habitant (3 vegades més que França i 2 vegades més que el Regne Unit). Catalunya representa el 20% del total d'establiments d'Espanya (la comunitat autònoma de Madrid té la meitat que Catalunya).

El model de botiga tradicional multimarca és un model que encara és predominant en el mercat (36%), però en franc declivi enfront dels formats de les cadenes verticals i la venda de producte tèxtil en hipermercats (més 10% del volum de facturació total del sector).

En aquest sentit, és crític assegurar aquest accés al consumidor, fonamentalment per dues vies: a través de *corners* en grans magatzems o hipermercats, o bé a través de botigues pròpies o en règim de franquícia.

Íntimament lligat a aquest accés al consumidor està la necessitat de disposar d'una marca davant del canal i dels consumidors. El posicionament de la marca requereix ser hàbil per a conjugar les diferents eines de promoció i màrqueting que les empreses tenen a la seva disposició - publicitat, fer ús de les relacions públiques (personatges notables que vesteixen la meua marca) i relacions amb els mitjans de comunicació, merchandising, accés a passarel·les internacionals (les nacionals es revelen com d'escàs atractiu des del punt de vista del rendiment en vendes) i la pròpia localització, arquitectura, ambientació i disseny dels establiments. Però no sempre la inversió duu aparellada l'èxit. És necessari comprendre com el consumidor està canviant els seus hàbits i creences i ser capaç d'establir

una connexió emocional que traslladi els valors de la marca cap als factors motivacionals del consumidor.

En definitiva, el sector ha canviat i les empreses han de ser conscients i jugar amb les noves regles que el mercat imposa. A causa de la dimensió estructural de les empreses catalanes, en la seva majoria pimes, serà necessari que l'Administració doni suport i tuteli part del procés d'adequació, però aquesta tutela no ha de suposar una translació de la responsabilitat empresarial. Les pròpies empreses haurien de ser capaces d'emprendre el canvi amb una doble visió: jugant el component creatiu amb la capacitat de pensar com una empresa, on la sostenibilitat depèn de llegir les oportunitats i anticipar-se als canvis.

Tendències sectorials en components d'automòbil

Xina i Europa de l'Est

Pedro Nuevo Plana

InterBen Consulting

Amb l'encàrrec de desenvolupar un estudi de tendències sectorials en components d'automòbil, enfocant a Xina i Europa de l'Est, l'Observatori de Mercats Exteriors del COPCA ens ha traslladat l'apassionant i ambiciós repte d'analitzar els complexos mercats d'aquestes regions que, sens dubte, tindran un pes cada vegada més gran en les decisions de les empreses del sector.

Com a responsables de l'estudi, considerem que l'elecció d'aquest àmbit d'investigació és encertada, atès que a nivell mundial s'ha vingut observant una constant migració de les inversions del sector cap a aquests països. Aquest moviment cap a Xina i l'Est d'Europa ve motivat per diversos factors:

- La necessitat que les empreses del sector tenen d'accedir a nous mercats en creixement, impulsada per un model de negoci que es basa en la globalització dels mercats i la relocalització de la capacitat.
- El convenciment de que els propis mercats interns d'aquests països creixeran molt per sobre de la mitjana dels països desenvolupats, on el sector mostra taxes de creixement més pròpies de mercats en fases de maduresa.
- La possibilitat d'establir-se en certes localitzacions que presenten diferencials de costos importants amb el que les empreses troben en els seus països d'origen, podent actuar en molts casos com a bases de producció o aprovisionament global, particularment en el cas dels proveïdors de components.

En fer aquest anàlisi, el primer repte que ens trobem és el de la pròpia definició de l'objecte de l'estudi. En el cas de Xina, malgrat l'extremada complexitat del país, es pot considerar que l'activitat del sector queda concentrada només en les vuit regions amb centres de fabricació de vehicles: Beijing, Changchun, Chongqing, Guangzhou, Shanghai, Shiyan, Tianjin i

Wuhan. D'altra banda, quan es parla del sector de l'automòbil, el terme 'Europa de l'Est' pot arribar a semblar confús o poc precís. En efecte, sovint es fa referència amb aquesta denominació, a un conjunt de països situats tant a l'est, com al centre d'Europa, de la mateixa manera que es tendeix a englobar a dintre del terme aquells països amb economies emergents que es poden trobar més propers a altres entorns geogràfics llunyans, com poden ser les antigues repúbliques soviètiques. Per tal de concretar l'abast geogràfic de l'estudi, doncs, ens ha semblat adient centrar l'estudi a Polònia, República Txeca, Eslovàquia, Hongria, Eslovènia i Romania, per les següents raons:

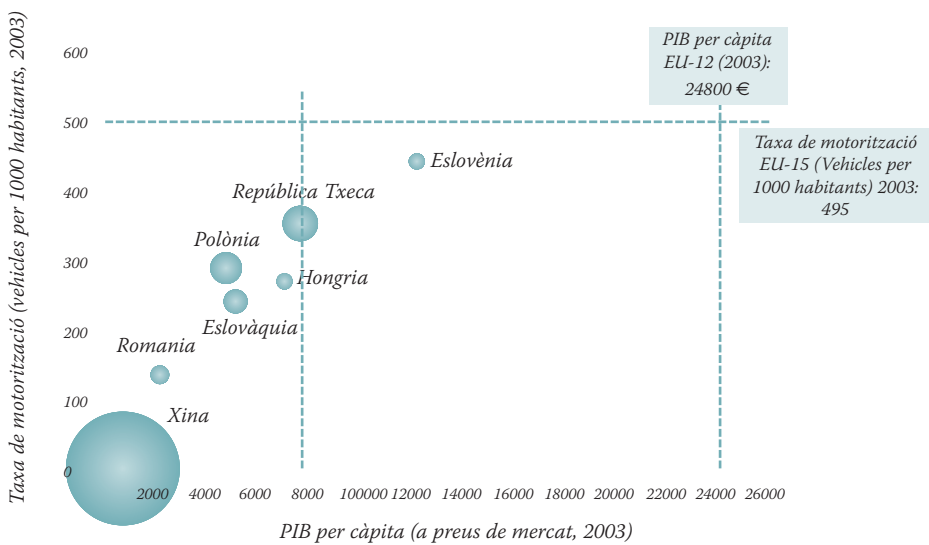
- A tots aquests països existeix una indústria de l'automòbil establerta, amb més o menys grau de desenvolupament.
- S'espera un creixement positiu del seu mercat d'automoció.
- Tots compten amb la presència d'empreses fabricants de vehicles, així com de proveïdors de components tant multinacionals com locals
- Es troben situats molt a prop d'altres països més desenvolupats, que poden representar mercats atractius i complementaris pels proveïdors que s'hi instal·lin

En general, tots aquests països han vingut mostrant un creixement sostingut de la renda per càpita, que tendeix a apropar-se al llindar dels 6.000 o 8.000 dòlars que els experts assenyalen com a "ignitor" de la demanda de vehicles. En el cas de Xina, per exemple, s'estima que pot existir ja una població de al voltant dels 450 milions de persones en aquesta situació, tot i que el mercat de consumidors potencials seria avui inferior a aquesta xifra. D'altra banda, s'observa també una tendència a la convergència en les taxes de motorització, que poden arribar a valors semblants als de la mitjana europea (situada en aproximadament 495 vehicles pels UE15) en el cas d'alguns països com ara Eslovènia.

Principals centres de producció d'automòbils als països de la zona d'estudi



PIB per càpita vs. taxa de motorització i producció de vehicles



● Producció total de vehicles (turismes i camions), 2003

Font: Automotive News i altres

País/Regió	Taxa de motorització (2003)
Xina	8
Eslovènia	446
Shenyang	174
República Txeca	358
Shenzhen	158
Polònia	294
Beijing	100
Hongria	275
Chengdu	64

País/Regió	Taxa de motorització (2003)
Eslovàquia	247
Guangzhou	50
Romania	142
Tianjin	36
Nanjing	31
Hangzhou	28
Xian	18
Shanghai	12
Chongqing	10

Font: Banc Mundial

Les diferències entre tots aquests països, però, no es poden ignorar. Particularment, el cas de Xina sembla prou important per a constituir un camp d'anàlisi prioritari en l'estudi. Efectivament, cap regió del món ha mostrat durant els últims anys un creixement comparable al de la Xina en el camp de l'automòbil. Amb una producció de 5,2 milions de vehicles al 2004, dels quals 2,4 corresponen a turismes, la Xina és ja el quart país productor, encara per darrera d'altres països desenvolupats. No obstant, el creixement extraordinari que mostra l'economia d'aquesta potència industrial, fa pensar que aquesta posició en el rànquing mundial es continuarà superant any darrera any, encara que potser no tan acceleradament com s'ha cregut fins ara.

L'evolució d'aquest mercat vindrà condicionada pel compliment de les perspectives dels principals fabricants instal·lats al país, així com de l'ocurrència dels necessaris canvis en l'estructura sectorial. Aquesta última es caracteritza per una molt gran complexitat, donat que hi conviuen tant grans consorcis públic-privats com una gran multitud d'empreses més petites, tant públiques com privades, amb diferents graus de desenvolupament i competitivitat. Encara que avui prop del vuitanta per cent del mercat està dominat per les grans aliances entre VW, GM i PSA amb les xineses FAW, SAIC i Dongfeng, de propietat estatal, comencen a destacar altres empreses locals molt agressives comercialment, com la xinesa Geely. Amb la col·laboració dels nostres socis d'InterChina, a InterBen hem elaborat unes previsions que suggereixen que un volum superior a 4 milions de turismes a l'any es podria assolir al voltant de l'any 2008. Aquesta és una xifra encara

conservadora, si es té en compte la rapidesa del creixement mostrat els darrers anys.

Pel que fa als proveïdors, Xina constitueix un repte encara més rellevant, donat que a diferència dels fabricants de vehicles, s'espera que Xina esdevingui una important base de producció per a l'exportació, aprofitant les sinèrgies amb el mercat local, així com unes condicions de producció més favorables. Tot i això, molts dels tòpics que generalment es donen com a certs en aquests països s'han d'analitzar amb molt deteniment. Particularment, pel que fa a les eficiències econòmiques que es poden obtenir en aquests països, atès que no s'acostuma a tenir present que les reduccions de cost sovint venen acompanyades d'altres costos no sempre tan visibles. Aspectes com les diferències de productivitat, la qualitat, els costos logístics, els costos de gestió derivats de mantenir un cos d'expatriats o les ineficiències derivades de l'aprovisionament local en certs casos, poden fer que construir un automòbil a un país com la Xina sigui avui encara un 40% més costós que el seu equivalent fet a occident.

Esperem assistir a una transformació radical del sector de l'automòbil en els propers anys, que deixarà fora del joc a les empreses que no puguin seguir el ritme dels canvis. Des d'institucions com el COPCA, es pot fer molt per apropar el coneixement d'aquesta nova realitat a les nostres empreses, per tal de que puguin preparar-se adequadament. Des de InterBen, esperem que l'estudi de tendències encarregat pel COPCA sigui una valuosa eina per incorporar el coneixement dels mercats de la Xina i Europa de l'Est als plans d'internacionalització de les empreses catalanes de components de l'automòbil.

Tendències en el sector de l'aeronàutica i l'espai

Lluís Ramis

Cluster Development

El sector de l'aeronàutica i de l'espai comprèn diferents negocis que poden tenir regles de competència força diferents. Per una banda cal considerar l'aviació general i esportiva (aeròdroms, avionetes,...) i tots els negocis relacionats. Per una altra, tots els negocis vinculats a les pròpies línies aèries (MRO, és a dir, *maintenance, repair i overhaul*). Un altra negoci ben diferent és el relacionat amb la logística de mercaderies. En tot cas, quan s'analitzen les tendències del sector de l'aeronàutica i de l'espai tendim a pensar en els fabricants finals (coneguts per OEMs o *Original Equipment Manufacturers*) com són Airbus, Boeing, Bombardier o Embraer i els proveïdors de components. Dins d'aquest grup de fabricants i proveïdors es poden apreciar tres grans segments de mercat final: **aviació civil, transport militar i sector espai**. El sector espai, que sol tenir un pes del voltant del 10% de tot l'aeroespacial, té alguns agents especialitzats però podem trobar grans empreses (Thales, Alenia o British Aerospace) que competeixen en els dos negocis, tot i que en el sector espai una de les forces motrius clau és la compra pública (més que no pas en l'aeronàutica).

El negoci de l'aeronàutica (i espai) en la seva part de fabricació de producte finals i tota la indústria proveïdora que l'envolta s'està caracteritzant en els darrers anys per:

- És un mercat **molt global**. Els processos de compra dels grans OEMs i els proveïdors competidors són realment globals en comparació amb molts altres sectors (fins i tot l'automoció)
- És un mercat amb una orientació **dual** (militar i civil)
- Sector **amb cicles de negoci molt llargs**: Es combinen moments on hi ha grans projectes amb caigudes fortes a posteriori. Els darrers 5 anys i, s'estima que els propers 3-5 són, han estat i seran moments de grans Projectes a Europa (A-380, A-400M i projecte Galileo) i als Estats Units (Boeing Sonic Cruiser, Joint Strike Fighter)
- És tracta d'un negoci a on encara té un fort **pes el sector públic** en les decisions (sobretot en espai i decisions relacionades amb la defensa militar). El Lideratge de països més desenvolupats (UE, USA, Canada) és evident degut a la necessitat d'invertir grans xifres per fer R+D o desenvolupar simplement un nou projecte.
- És un sector molt avançat tecnològicament que genera llocs de treball altament qualificats, comporta una proporció d'inversió en R+D+i elevada (14% sobre la facturació per al cas espanyol) i actua de motor de l'economia pels seus efectes d'arrossegament
- És un sector que **s'estructura en grans projectes de desenvolupament** que durant molts anys suposen grans inversions. La inversió del nou Airbus A-380 es troba al voltant dels 12.000 milions de €. Les empreses han de tenir una massa crítica per assumir els costos de desenvolupament, fet que queda palès en el camp de l'aviació civil, ja que hi ha només dos fabricants d'avions de més de cent places (Airbus i Boeing) i dos de menys de cent places (Bombardier i Embraer). Els grans reptes plantejats pel sector són el cel únic europeu, l'avió del futur (de més capacitat, menys cost i menys consum i contaminació) i l'entrada en funcionament de la constel·lació de satèl·lits Galileo (l'alternativa al GPS americana), que obre un camp infinit d'aplicacions en la mobilitat (relacionades amb la logística i el transport), la seguretat, les comunicacions i l'observació de la Terra, i que generarà fins a 100.000 llocs de treball a tot Europa el 2020.
- **Sèries curtes de fabricació**. A diferència de l'automòbil, les inversions de desenvolupament d'un nou producte s'han d'amortitzar en un nombre petit d'unitats (300-600 unitats venudes). Això té fortes implicacions pels proveïdors de fabricació que han de poder amortitzar també totes les seves despeses de desenvolupament en un número de vendes previst. Els volums escassos, els cicles de projectes i la incertesa de les vendes fan que les grans empreses

del sector de l'automòbil no participin a l'aeronàutica per considerar-ho un negoci "petit" en volum i amb força riscos en quant a la seva rendibilitat.

- **Es tracta d'un sector on els clients OEMs volen rebre dels seus proveïdors de primer nivell sistemes complexes i tenen una tendència a reduir el número de proveïdors de primer nivell.** Per exemple, Airbus vol tenir 100 proveïdors en la seva àrea d'aviònica

(i no 700 com pot haver tingut en algun moment passat recent). Cada proveïdor ha de tenir certa dimensió i oferir certes garanties i, a més, ha de finançar els nous projectes (tendència a pagar als proveïdors un cop es van venent els avions i no en les fases de desenvolupament o de fabricació). En cada família de productes, uns 4 o 5 proveïdors solen representar un 85% de les compres d'aquella família.

Teoria i pràctica de la multinacionalització

A la resta d'aquesta secció es resumeixen les interrelacions entre diversos factors per conformar les decisions sobre organització, exportació i/o inversió de les empreses, i en particular es presenten:

a) un avenç d'un estudi en procés, en el marc de l'Observatori de Mercats Exteriors, d'un equip d'ESADE - J.L. Martín, S. Svejenova, M. Ollé i M. Planelles - sobre "noves vies d'internacionalització", referit tant a les empreses que ja neixen amb la voluntat de ser globals ("born global) com a les que adopten la decisió de "redefinir-se" com a globals ("re-born global").

b) un avenç d'un estudi en procés, en el marc de l'Observatori de Mercats Exteriors, d'un equip de la UAB - A.Rialp, J. Rialp, J.L. Llacuna, M.Hikimura, D. Filipescu i M.C. Gheorghiu - sobre les estratègies i les formes organitzatives i altres potencials factors clau d'èxit internacional d'empreses de Catalunya, en connexió amb iniciatives semblants a altres llocs d'Europa.

Multinationals i intercanvis internacionals: comerç, inversió i organització multinacional en un món global.

També es desprèn d'aquests últims arguments la necessitat de tractar de forma integrada els aspectes comercials, d'inversions i d'organització de les empreses, amb més facilitat que mai per a "multinacionalitzar" les seves activitats. Això ha generat l'aparició de *partició de la cadena de valor* o *desintegració de la producció* o *especialització vertical*. Concretament, Feenstra (2004) explicita com l'aplicació dels principis bàsics del comerç —especialització de diferents activitats en diferents països segons determinades "pautes d'avantatges"— a la distribució internacional de les tasques productives en l'interior d'una empresa, condueixen a resultats dels "guanys de l'*offshoring*", de deslocalitzar determinats segments d'activitat amb resultats de millora de l'eficiència de l'activitat productiva en el seu conjunt. I el fet que les economies emergents vagin accedint de forma creixent a fases del procés de producció de creixent qualificació conduiria al fet que en aquests països el grau de qualificació necessària tendeix a augmentar... però succeeix el mateix en els països industrialitzats a mesura que es "deslocalitzen" els segments que aquí són de relativa "menor sofisticació".

Els factors rellevants per a triar entre aquestes opcions tenen a veure amb les diferències salarials, la importància de comptar amb uns "serveis centrals" o els avantatges de comptar amb el fet de la propietat (entre elles superar les imperfeccions dels "contractes incomplets", que és pràcticament impossible preveure i resoldre a compte totes les contingències que puguin donar-se entre les "parts contractants", deixant uns marges a la interpretació o a l'"oportunisme" que pot llastrar les relacions mercantils, la qual cosa fa preferibles fórmules en què el titular d'un actiu estratègic manté la "propietat" i el "control" del procés en comptes de cedir-lo contractualment a un tercer).

Una anàlisi que resumeix diversos dels ingredients de desenvolupaments recents és el de Helpman-Melitz-Yeats (2004), i amb més amplitud, Helpman (2006). El realista punt de partida és que les empreses poden i solen tenir productivitats diferents, per molt diverses raons —tecnològiques, organitzatives, de talent empresarial o motivació laboral, etc. Així mateix, com ja hem vist, és habitual la

presència d'un cost fix en les indústries que produeixen articles diferenciats. Però també és realista postular que entrar en mercats exteriors requereix així mateix un altre cost fix addicional, associat a establir una xarxa de comercialització, publicitat i servei post-venda en el mercat estranger. Finalment, estan els costos fixos associats a establir una filial en l'estranger, mitjançant IDE, que inclouen establir una planta productiva.

En funció de la productivitat de l'empresa varien els beneficis que pot obtenir l'empresa. Com es comenta amb més detall a l'apartat sobre "Noves pautes del comerç" hi un nivell mínim o "llindar" (que es pot veure afectat pel grau d'obertura a la competència exterior) necessari per obtenir beneficis positius i continuar en el mercat. Però també hi ha llindars addicionals de productivitat que determinen la capacitat per incórrer en les despeses de l'exportació i/o la IDE. En funció de variables com els costos de transport i accés als mercats, les economies d'escala i diferencials de costos de producció, així com les possibilitats tècniques i jurídiques de "fragmentar i/o externalitzar" la producció, les opcions adients per a cada empresa seran diferents. En tot cas, el resultat és la determinació simultània i endògena d'aspectes com la fórmula organitzativa de l'empresa, el seu abast multinacional, els fluxos de comerç en inputs intermedis i productes finals que se'n deriven, i els fluxos d'inversió exterior.

Noves vies d'internacionalització:

les empreses nascudes globals (*born global*)
i les que es redefeixen globals (*re-born global*)

José Luis Marin
Silviya Svejnova
Montse Ollé
Marcel Planellas

Grup de Recerca d'Iniciativa
Emprenedora, ESADE – Universitat
"Ramon Llull".

Introducció

L'empresa multinacional ha estat un dels fenòmens més estudiats pel que fa al seu procés d'internacionalització. Amb l'adveniment de la liberalització comercial, els avenços en les tecnologies de la telecomunicació, la proliferació d'Internet i la intensificació de la competitivitat a escala global, moltes petites empreses i *start-ups* inicien les seves operacions internacionals ja des de la seva creació o poc després. Aquestes empreses tenen un paper cada vegada més important en l'economia global, no tan sols perquè contribueixen al desenvolupament econòmic sinó també perquè es mouen en un context d'innovació (Oviatt i McDougall, 1994). Com a conseqüència d'això, els darrers deu anys un contingent creixent de recerca ha començat a investigar les particularitats del procés d'internacionalització que han seguit les petites empreses i/o les de nova creació.

Tradicionalment, el procés d'internacionalització s'ha conceptualitzat i estudiat com una seqüència progressiva d'etapes que van de la consolidació en el mercat interior a la producció a l'estranger (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson i Valne, 1977). Tanmateix, estudis recents han proporcionat conceptualitzacions alternatives que palesen algunes diferències respecte dels models seqüencials (McDougall, 1989; McDougall, Shane i Oviatt, 1994; Bell, 1995; Roberts i Senturia, 1996; Servais i Rasmussen, 2000; Zahra, Ireland i Hitt, 2000; Wicramasekera i Bambrery, 2001; Moen, 2002; Moen i Servais, 2002; Andersson i Victor, 2003; McNaughton, 2003; Johnson, 2004, entre d'altres). El seu principal argument és que cada cop són més les empreses petites i de nova creació, anomenades "nascudes globals" o "noves empreses internacionals" (*international new ventures*), que segueixen un procés d'internacionalització que la teoria tradicional sobre els processos d'internacionalitza-

ció és incapaç d'explicar. Alguns estudis han demostrat que gairebé el 40% de les petites empreses que s'han internacionalitzat segueixen un model de desenvolupament discontinu (Jakobsen, 2003). Alhora que les noves empreses emprenen el procés d'internacionalització molt més aviat, més ràpidament i a una escala geogràfica més àmplia, algunes pràctiques d'empreses ja consolidades també qüestionen la lògica del model seqüencial. Mogudes per canvis importants en la seva organització interna i per l'entorn extern, poden arribar a reconsiderar i redefinir la seva via d'internacionalització i esdevenir "empreses que es redefeixen globals" (Bell *et al.*, 2001, 2003).

Aquest informe introductori defineix breument el fenomen de les empreses nascudes globals i de les que es redefeixen globals, i indica els punts clau de l'estructura conceptual preliminar que s'analitzarà i es definirà com a part d'aquest estudi.

L'estructura d'aquest informe introductori és la següent:

- I. Breus antecedents teòrics de la internacionalització
- II. Punts clau d'aquest estudi
- III. Estructura conceptual preliminar
- IV. Expectatives d'aprenentatge per als empresaris i l'administració pública

I. Breus antecedents teòrics de la internacionalització

Tradicionalment, el procés d'internacionalització s'ha conceptualitzat com una seqüència d'etapes gradual. Un dels primers models que van intentar explicar aquesta seqüència era el Model d'Uppsala o Model U (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975). Distingia quatre formes d'entrada diferents a l'hora d'anar a l'estranger: 1) activitats d'exportació no regulars;

2) exportacions per mitjà de representants independents (agents); 3) l'establiment d'una filial de vendes a l'estranger, i 4) unitats de producció/fabricació a l'estranger. Segons aquest model, les empreses s'incorporen en nous mercats seguint determinats criteris, com ara l'afinitat o la proximitat geogràfica i cultural. Johanson i Valne (1977) van fer avançar aquest model proposant un model dinàmic d'internacionalització.

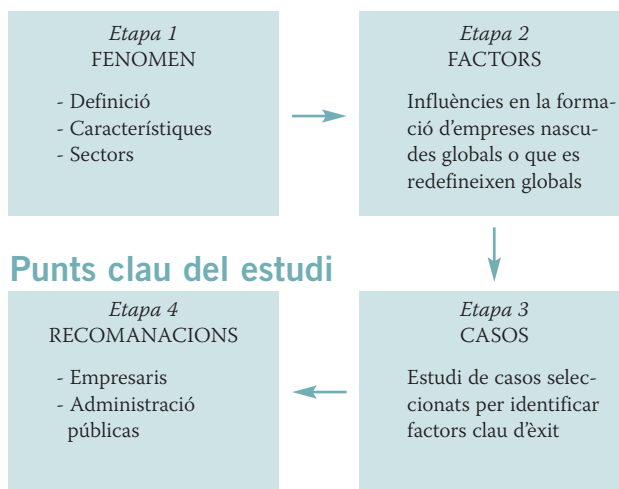
Sobre la base del Model U, altres autors van proposar-ne un enfocament diferent, conegut com el Model Relacionat amb la Innovació (Bilkey i Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980, i Reid, 1981). Segons aquest model, la internacionalització és el resultat d'una sèrie d'innovacions en la gestió que es produeixen a l'interior de l'empresa. En la conceptualització originària del model (Bilkey i Tesar, 1977), la internacionalització també es veia com l'evolució en una sèrie d'etapes d'aprenentatge.

II. Punts clau d'aquest estudi

Amb els anys, els models seqüencials s'han utilitzat àmpliament en els processos d'internacionalització, però també han estat criticats pel fet de ser massa deterministes i d'evidenciar limitacions a l'hora d'explicar el nou fenomen de les empreses nascudes globals i de les que es redefeixen globals (Andersen, 1993). Si bé la recerca sobre aquests fenòmens cada vegada és més gran (Oviatt i McDougall, 2005), encara manca claredat en les definicions i cal fer un esforç sistemàtic per organitzar la recerca teòrica i empírica que s'ha fet fins ara.

El nostre estudi tracta de proposar una estructura teòrica sobre els processos d'internacionalització de les empreses nascudes globals i de les que es redefeixen globals, com també les millors pràctiques que han seguit les empreses que han emprès la internacionalització tan aviat i de manera tan ràpida. Aquest estudi es guiarà pels punts clau següents (v. Figura 1):

1. Definició del fenomen
2. Identificació dels factors que hi porten
3. Anàlisi de casos il·lustratius per descobrir factors clau d'èxit
4. Elaboració de recomanacions per als empresaris i l'administració pública



III. Estructura conceptual preliminar

III.A. Empreses nascudes globals

El fenomen de les “nascudes globals” s'ha estudiat utilitzant una gran varietat d'etiquetes, entre les quals hi ha les següents: empreses emergents d'alta tecnologia (Roberts i Senturia, 1996), *start-ups* globals (Oviatt i McDougall, 1995), empreses d'alta tecnologia (Autio, Sapienza i Almeida, 2000; Jones, 2001), noves empreses internacionals (McDougall, 1989; McDougall, Shane i Oviatt, 1994; Oviatt i McDougall, 1994, 1997, 1999; Moen, 2000, i McDougall, Oviatt i Shrader, 2003), *start-ups* internacionals (McDougall, 1989), noves empreses d'alt potencial (Bloodgood, Sapienza i Almeida, 1996), noves empreses emprenedores (Zahra i George, 2000), petites empreses de software informàtic (Bell, 1995), petites *start-ups* internacionals d'alta tecnologia (Johnson, 2004) o noves empreses basades en la tecnologia (Autio i Sapienza, 2000).

Oviatt i McDougall (1994) van proposar una definició que ha estat adoptada àmpliament i que s'utilitzarà com a definició de treball en aquest estudi. Segons aquests autors, una nova empresa internacional (*international new venture* o empresa nascuda global) és una organització empresarial que des del principi busca obtenir un avantatge competitiu significatiu de l'ús dels recursos i de les vendes de productes en molts països. La característica distintiva d'aquestes noves empreses és que els seus orígens són internacionals i que l'element bàsic que les defineix és l'edat en què inicien la seva internacionalització. D'altres

autors, com ara Wicramasekera i Bamberly (2001), hi inclouen, a més de les empreses que comencen a operar en els mercats internacionals des de la seva creació, aquelles que inicien les seves activitats internacionals poc temps després de la constitució de l'empresa.

Ateses les diferències que hi ha en la definició de què és una empresa global, cal establir i definir alguns criteris que aclareixin l'objecte del estudi. En aquest estudi, tractarem d'establir i definir les característiques d'aquest tipus d'empreses. A continuació, se n'indiquen alguns dels trets bàsics en què ens centrarem:

1) *Intensitat de l'exportació.* Aquest primer criteri es defineix com la relació entre les exportacions i les vendes totals de l'empresa. Segons Servais i Rasmussen (2000), Moen (2002) i Andersson i Wictor (2003), una empresa nascuda global ha de tenir una intensitat exportadora igual o superior al 25 % del total de les vendes.

2) *Lapse de temps entre la fundació de l'empresa i l'inici de les activitats internacionals.* Aquest segon criteri es refereix al nombre d'anys transcorreguts des de la fundació de l'empresa fins que emprèn el procés d'internacionalització. S'estableix en dos anys o menys, segons Rennie (1993) i Roberts i Senturia (1996).

3) *Empresa independent.* Segons aquest criteri, les filials de les empreses multinacionals o d'altres grans corporacions no compten entre les empreses nascudes globals.

A més de la definició i d'alguns dels criteris que s'han resumit fins ara, és important entendre quins factors influeixen en l'aparició de les empreses nascudes globals. Els experts han indicat una sèrie de factors que faciliten l'aparició d'aquest fenomen:

1) *Factors relacionats amb l'emprenedor.* Per exemple, pel que fa al(s) *fundador(s) de l'empresa*, Oviatt i McDougall (1997) suggereixen que l'*experiència empresarial internacional* de l'alta direcció és el factor que probablement influeix més en les decisions sobre compromisos internacionals d'una nova empresa internacional (*international new venture* o INV) o d'una empresa nascuda global (*born global company*). Segons Servais i Rasmussen (2000), les *capacitats més desenvolupades* de determinades persones, entre les quals hi ha el fundador/emprenedor

que inicia l'empresa nascuda global, són importants. Altres factors clau de l'emprenedor que influeixen en la ràpida internacionalització són: l'*orientació global* de qui pren les decisions (Moen, 2002), l'emprenedor que és responsable d'*implementar l'estratègia* a dintre de l'empresa (Andersson i Wictor, 2003) i la *visió internacional* dels fundadors (Johnson, 2004).

2) *Factors relacionats amb l'empresa.* Rialp *et al.* (2002) sostenen que els recursos intangibles de l'empresa (recursos de l'organització, tecnològics, relacionals i de capital humà) poden tenir una gran importància a l'hora de generar un nivell crític en la capacitat internacionalitzadora de l'empresa. Knight i Cavusgil (1996) consideren que l'aplicació de tecnologia punta per desenvolupar una idea de producte única contribueix que el procés d'internacionalització s'iniciï ben aviat.

Wicramasekera i Bamberly (2001), per exemple, han observat que l'acceleració en la internacionalització resulta de l'*experiència en el sector*, el *coneixement dels mercats internacionals* i els *contactes amb l'estranger (xarxes)*, com també amb el compromís directiu. Si s'analitzen juntament amb les *xarxes (networks)* com una variable explicativa de la internacionalització, les empreses nascudes globals són exemples de l'*"externalització"* del procés d'internacionalització. Això implica que una empresa és capaç d'emprar recursos externs de socis empresarials o "xarxes" per introduir-se en els mercats internacionals. Coviello i Munro (1995) assenyalen que les seleccions de mercats estrangers i les iniciatives d'entrada provenen de les oportunitats que s'han creat per mitjà de *contactes de xarxa*, més que de les decisions estratègiques dels directius de l'empresa.

3) *Factors relacionats amb l'entorn.* Pel que fa als factors relacionats amb l'entorn, alguns autors indiquen que el paper que tenen les influències de l'entorn repercuteix en la internacionalització. Per exemple, Oviatt i McDougall (1997) sostenen que les *forces del sector* poden exercir unes influències especialment fortes en la internacionalització d'una empresa. Per exemple, si els clients o els competidors d'un sector determinat són internacionals, això pot impulsar les noves empreses a internacionalitzar-se, independentment de l'experiència internacional de cada emprenedor.

Les condicions del mercat són un altre element clau en l'avançament del procés d'internacionalització. Per

exemple, Rennie (1993) identifica dos factors de mercat: *la demanda de productes més especialitzats i personalitzats i l'escurçament dels cicles de vida dels productes*. Basant-se en diversos estudis de casos, Bell (1995) explica que hi ha determinats factors clau que influeixen en el procés d'internacionalització: *a) el seguiment del client internacional; b) la identificació de vetes de mercat i c) altres consideracions específiques del sector*.

A més, *les tecnologies canviants* són també un altre dels factors que contribueixen a accelerar la internacionalització (Oviatt i McDougall, 1997). L'avantatge tecnològic és fonamental per al progrés social. Les petites empreses emergents tenen un rol essencial en el descobriment d'innovacions tecnològiques que s'acaben utilitzant a escala mundial. Aquestes empreses se serveixen de les seves innovacions, juntament amb les d'altres empreses emergents, per tal d'accelerar el procés d'internacionalització.

III.B. Empreses que es redefeixen globals

De manera semblant al que succeeix amb les empreses nascudes globals, el patró d'internacionalització de les empreses que es redefeixen globals també qüestiona els principis dels models seqüencials. Tanmateix, a diferència de les empreses nascudes globals, les que es redefeixen globals normalment són empreses tradicionals que es van constituir fa molt temps i que han fet un canvi sobtat en la seva estratègia d'internacionalització de manera significativa (habitualment, per influència d'una sacsejada interna de l'organització o externa que el desencadena). A més de millorar la comprensió de les empreses nascudes globals, aquest estudi també busca fer progressar els coneixements sobre el procés d'internacionalització que han seguit aquestes empreses que es redefeixen globals.

Els treballs existents sobre les empreses que es redefeixen globals són molt escassos, amb unes poques excepcions (Bell *et al.*, 2001, 2003). Aquests estudis sostenen que el canvi de patró d'internacionalització és motivat sovint per un incident crític (una sacsejada), o una combinació de molts incidents que es produeixen alhora. Aquest estudi pretén identificar els factors principals que desencadenen un canvi en el patró d'internacionalització d'aquestes empreses.

Entre d'altres factors hi ha els següents:

1. Canvi de propietat
2. Adquisició
3. Seguiment del client

Segons Bell *et al.* (2003), el fet més habitual que desencadena el procés d'internacionalització de les empreses que es redefeixen globals és el canvi en la propietat i/o la direcció de l'empresa, que es produeix de moltes formes, com ara de resultes de la compra per la gerència (*management buyout*, MBO), l'absorció per una altra empresa o l'adquisició per part de l'administrador, o la successió familiar. Sobre la base dels casos investigats, els autors van descobrir que en tots els escenaris de compra per la gerència s'hi introduïen nous decisors amb una visió internacional més àmplia. En el cas de les absorcions, l'orientació internacional de la nova empresa matriu era un factor determinant clau del canvi més gran en l'estratègia internacional de l'empresa. En aquest cas particular, els canvis en les pràctiques directives, el coneixement dels mercats internacionals, el fet que hi hagi més recursos financers i l'ús de canals i xarxes ja existents en els mercats internacionals són els impulsors del procés d'internacionalització.

En el cas de les adquisicions, es van observar els patrons següents: *a) adquisició de l'empresa amb connexions internacionals; b) transferència de tecnologia estrangera i c) drets de distribució*. Pel que fa a la transferència de tecnologia, hi ha casos que mostren que una nova tecnologia de producció o de procés va obligar les empreses a internacionalitzar-se per tal de recuperar els elevats costos d'inversió. A més, l'adquisició de drets de distribució d'un producte en el mercat interior o regional per part d'un proveïdor internacional o les grans inversions en noves tecnologies de procés van proporcionar els estímuls per internacionalitzar moltes empreses (per tal de recuperar ràpidament les inversions).

El seguiment del client és un altre factor impulsor de la internacionalització de les empreses que es redefeixen globals. S'observa quan els clients que una empresa té en el mercat interior s'internacionalitzen de cop i volta i l'empresa, com a proveïdora seva, ha de "seguir" o acompanyar aquest client pels nous mercats.

III.C. Estudi de casos seleccionats

Per il·lustrar aquests nous patrons d'internacionalització i identificar-ne els factors clau d'èxit, es vol analitzar a uns quants casos, els quals s'espera que proporcionin una visió útil als empresaris i a l'administració. Tenint en compte l'abast i els terminis del estudi, aquests casos no pretenen ser exhaustius sinó que volen ser il·lustratius d'algunes dels models possibles

per fer els primers passos cap a la internacionalització. Tanmateix, considerem que poden ser una font de noves percepcions i aprenentatges tant per als empresaris com per a les administracions públiques per tal de motivar la creació de noves empreses internacionals, i també per dissenyar noves estratègies internacionals per a empreses ja existents.

Com a part d'aquesta recerca, i després d'haver desenvolupat el marc conceptual preliminar, s'identificaran i se seleccionaran alguns casos dins del context català, tenint en compte diferents sectors i tipus de productes/serveis, per tal d'oferir una sèrie d'exemples del fenomen. S'estudiaran les particularitats del procés d'internacionalització d'aquestes empreses i se n'identificaran els factors clau d'èxit, que serviran com a base de l'aprenentatge per a d'altres empresaris i l'administració pública.

IV. Expectatives d'aprenentatge per als empresaris i l'administració pública

A partir del marc teòric i dels estudis de casos que s'analitzaran en aquest estudi, s'identificaran els aprenentatges clau per als empresaris i es faran recomanacions a l'administració pública. Pel que fa als empresaris, proporcionarà visions sobre nous patrons d'internacionalització, i els requisits que plantegen a l'empresa amb relació als recursos i a les capacitats. Pel que fa a l'administració pública, identificarà àrees de suport tant a les empreses nascudes globals com a les que es redefeixen globals.

Per exemple, segons Rialp *et al.* (2002), els programes d'exportació tradicionals ja no són vàlids per a les empreses nascudes globals. En canvi, es necessiten polítiques i programes fets a mida per a les empreses de ràpida internacionalització. Bell *et al.* (2003) van fer recomanacions a les organitzacions de promoció de l'exportació i van assenyalar que aquestes organitzacions havien d'intentar convertir-se en repositoris d'intel·ligència de mercat "hard" i actuar com a portals d'Internet per millorar els coneixements de gestió dels mercats internacionals.

Amb relació a les empreses que es redefeixen globals, Bell *et al.* (2003) demanen que adoptin enfocaments holístics per via del *brokering* i les fusions de suport (*supporting mergers*), les adquisicions i les absorcions dins el sector de les petites i mitjanes

empreses, o la provisió d'estímuls per a la internacionalització de l'empresa per diferents mitjans, com ara les aliances estratègiques, i no simplement per a l'exportació.

Segons Bell *et al.* (2003), el ritme de la internacionalització entre les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals requereix una resposta ràpida per part de les anomenades organitzacions de promoció a l'exportació i nivells més alts (i diferents formes) d'assistència per a l'entrada ràpida i simultània en múltiples mercats internacionals. També es necessita una col·laboració més gran amb altres agències, per tal de donar suport a la innovació, a la recerca i al desenvolupament, atès que aquestes són àrees cada vegada més viables en les quals es poden trobar empreses nascudes globals. També és una prioritat important crear un entorn que porti a fomentar la disponibilitat de capital de risc. Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals també necessiten més suport en el desenvolupament de les seves xarxes internacionals de relacions. Alhora, les organitzacions de promoció a l'exportació haurien d'ajudar les empreses a aprofitar totes les oportunitats per accedir a aquestes xarxes en els seus mercats interiors.

Aquests són els punts clau i els resultats esperats d'aquest estudi. Creiem que, fent avançar la comprensió teòrica i empírica d'aquests nous fenòmens, en podem proporcionar unes perspectives útils tant per al món de l'empresa com de l'administració pública.

Referències:

- Andersen, O. 1993. "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.
- Andersson, S.; Wictor, I. 2003. "Innovative internationalisation in new firms: born globals – The Swedish case". *Journal of International Entrepreneurship*, 1.
- Autio, E.; Sapienza H. 2000. *Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms*. Working Papers Series 2000/2.
- Autio, E.; Sapienza, H.; Almeida, J. 2000. "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S.; Crick, D. 2003. "Towards an integrative model of small firm internationalisation". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.

- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S. 2001. "Born again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon". *Journal of International Management*, 7: 173-189.
- Bell, J. 1995. "The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories". *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Bilkey, W.; Tesar, G. 1977. "The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms". *Journal of Business Studies*, 9 (Spring/Summer): 93-98.
- Bloodgood, J.; Sapienza, H.; Almeida, G. 1996. "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.
- Cavusgil, T. 1980. "On the internationalization process of firms". *European Research*, 8: 273-81.
- Czinkota, M. 1982. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Nova York: Praeger Publishers.
- Jakobsen; De Voss. 2003. "Internationalisation of SMEs". *Observatory of European SME*, 4.
- Johanson, J.; Valne, J. 1977. "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J.; Wiedersheim, P. 1975. "The internationalization of the firm - Form Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- Johnson, E. 2004. "Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence". *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 139-154.
- Jones, M. 2001. "First steps in internationalisation. Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms". *Journal of International Management*, 7: 191-210.
- Knight, G.; Cavusgil, T. 1996. "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- McDougall, P. 1989. "International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure". *Journal of Business Venturing*, 4: 387-399.
- McDougall, P.; Oviatt, B.; Shrader, R. 2003. "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 59-82.
- McDougall, P.; Shane, S.; Oviatt, B. 1994. "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- McNaughton, R. 2003. "The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 291-311.
- Moen, O. 2002. "The born globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*, 19(2): 156-175.
- Moen, O.; Servais, P. 2002. "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized firms". *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 2005. "The internationalization of entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, 36: 2-8.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1999. "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship". A: Rugman, A. M.; Wright, R. W. (ed.), *Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship*, pàg. 23-40. Stanford: CT: JAI Press.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1997. "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, 37(2): 85-99.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1995. "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1994. "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, pàg. 45-64.
- Reid, S. 1981. "The decision-maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, 12(Fall): 101-111.
- Rennie, M. 1993. "Born global". *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. 2002. *The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born Globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?* Working Paper. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roberts, E.; Senturia, T. 1996. "Globalizing the emerging high-technology company". *Industrial Marketing Management*, 25: 491-506.
- Servais, P.; Rasmussen, E. 2000. *Different Types of International New Ventures*. Working Paper. Academy of International Business Annual Meeting.
- Wicramasekera, R.; Bamberly, G. 2001. *Born Globals within the Australian Wine Industry: An Exploratory Study*. Working Paper n. 1/01.
- Zahra, S.; George, G. 2000. "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda". A: Hitt, M.; Ireland, R.; Camp, M.; Sexton, D. (ed.), *Strategic Leadership: Creating a New Mindset*, pàg. 255-288. Londres: Blackwell.
- Zahra, S.; Ireland, R.; Hitt, M. 2000. "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.

Estratègies, formes organitzatives i factors clau d'èxit internacional de les empreses catalanes: una comparativa a nivell internacional

Alex Rialp
Josep Rialp
Josep Lluís Llacuna
Myriam Hikimura
Diana Filipescu
M. Christina Gheorghiu

Universitat Autònoma de Barcelona

Antecedents del projecte

La internacionalització empresarial és un tema que, des de fa força temps, desperta un gran interès tant a les administracions públiques, com a la investigació acadèmica i a les pròpies empreses per la importància que té per a fomentar el creixement econòmic i pel potencial de les mateixes que configuren el nostre teixit empresarial.

En els últims anys, les diferents administracions públiques han portat a terme accions per a fomentar la internacionalització empresarial (per exemple, el Pla d'Internacionalització de l'Empresa Catalana 2005-2008 promogut pel COPCA-Generalitat de Catalunya) i s'han desenvolupat programes específics de recolzament, tant a Catalunya com a Espanya i els estats membres de la Unió Europea. En l'àmbit acadèmic, la internacionalització empresarial s'ha consolidat també com a programa d'investigació científica i el número d'investigacions científiques que es realitzen en aquest camp d'estudi està augmentant considerablement, també a nivell nacional (Canals, 2004; Rialp i Rialp, 2005).

En particular, les empreses catalanes en general i, més en particular aquelles que ja han estat guardonades pel COPCA, amb els premis al foment de l'exportació i la internacionalització, des de l'any 1983 fins a l'actualitat, constitueixen, en el nostre parer, una població empresarial excepcional i representativa a fi i efecte d'esbrinar quins poden ser, des d'un punt de vista d'orientació estratègica, estructural i organitzati-

va, els factors claus d'èxit a nivell internacional que objectivament manifesten aquestes empreses. Per tant, una investigació, rigorosament definida, que indagui adequadament aquestes empreses "guanyadores" en les seves respectives curses d'internacionalització pot donar lloc a uns resultats que il·lustrin certes lliçons i casos d'èxit que es poden extreure, la qual cosa entenem del màxim interès, tant des del punt de vista dels organismes públics que donen suport a la internacionalització (com és el cas del COPCA a Catalunya), com també des del punt de vista d'altres empreses que encara hagin d'encetar la seva aventura a l'exterior o vulguin dinamitzar-la encara més i amb més èxit.

Val a dir que el projecte de recerca en curs, del qual presentem un primer avenç a continuació, s'emmarca dins d'una àmplia i fortament consolidada trajectòria de recerca sobre la internacionalització empresarial desenvolupada per part dels investigadors sèniors d'aquest projecte i que ja ha donat peu a un nombre significatiu de recents publicacions científiques a nivell nacional i internacional (Rialp, Axinn & Thach, 2003; Rialp, Rialp & Knight, 2005; Rialp, Rialp, Urbano & Vaillant, 2005; Rialp y Rialp, 2005). A més a més, aquest nou projecte compta amb la particularitat, de poder integrar-se en una altra investigació més àmplia i comparativa a nivell internacional, on actualment s'investiguen, amb els mateixos objectius i similars metodologies d'anàlisi, altres "campions de la internacionalització" en d'altres països, però amb una dimensió i estructura empresarial molt comparable al cas català (concretament, Finlàndia, Dinamarca i la regió de Pavia a Itàlia).

Descripció del projecte d'investigació en curs

Objectius i estructura del projecte

Aquest projecte té com a principal objectiu, mitjançant l'aplicació de tècniques quantitatives i qualitatives, el d'investigar els principals factors claus d'èxit internacional d'un conjunt seleccionat d'empreses catalanes que han estat majoritàriament guardonades en els diferents premis al foment de l'exportació i la internacionalització atorgats per la Generalitat de Catalunya des de principis dels anys vuitanta fins a l'actualitat. Alhora, aquestes experiències d'èxit a escala internacional per part d'aquest conjunt d'empreses catalanes es compararà amb empreses originàries de diferents països europeus d'una dimensió i estructura similar a Catalunya (Finlàndia, Dinamarca i una part d'Itàlia) i que també han estat guardonades per la seva activitat a l'exterior. Es tracta, doncs, d'identificar i comparar sistemàticament les estratègies d'internacionalització, formes d'organitzar-se a l'exterior i els resultats aconseguits als mercats exteriors d'aquestes empreses, tant catalanes com estrangeres, que han estat similarmet avaluades i reconegudes públicament. En particular, creiem que té un gran interès, tant des del punt de vista purament acadèmic com empresarial i de política industrial, poder reconèixer l'existència d'un patró d'internacionalització o de comportament internacional reeixit i clarament diferenciable seguit per aquest tipus d'empreses en relació a la resta del teixit empresarial d'una determinada àrea geogràfica prèviament definida.

El projecte, en la seva part d'anàlisi s'estructura en tres grans blocs:

1) El primer identifica i analitza els següents aspectes claus vinculats a les estratègies i processos de negoci internacional de les empreses catalanes seleccionades, entre d'altres:

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

en els mercats internacionals, processament de la informació rellevant, etc.).

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

2) En el segon bloc, s'estudia, amb més profunditat, una sèrie de casos exemplars d'empreses catalanes internacionalitzades que poden tenir diverses lectures, tan a nivell institucional com de gestió empresarial.

A tall d'exemple, aquestes serien, entre d'altres:

A nivell institucional:

- Importància, requeriments i necessitats de suport a les empreses catalanes durant la seva internacionalització
 - Implicacions de política industrial a nivell local-regional
- Nivell empresarial:

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

3) El tercer i últim bloc tracta de comparar sistemàticament els punts anteriors per les empreses catalanes analitzades amb algunes de les seves homònimes europees a nivell de tres territoris força comparables amb Catalunya, com són Finlàndia, Dinamarca i una part d'Itàlia (la regió de Pavia). Val a dir, però, que el possible desenvolupament d'aquesta tercera dimensió comparativa a escala internacional del nostre projecte dependrà, en tot cas, de la disponibilitat i compartició de les dades necessàries (encara en procés de recol·lecció) i, sobre tot, de l'estadi d'evolució en que es trobi cadascuna de les investigacions paral·lelament realitzades a la nostra en aquests altres territoris per part de diversos investigadors estrangers que no formen part del nostre mateix equip de recerca.

Beneficiaris del projecte

En quant a beneficiaris potencials d'aquest projecte, tant en la seva vessant centrada eminentment en l'empresariat català com en la de la seva comparativa internacional, citaríem, en primer lloc, al propi col·lectiu empresarial català, màxims protagonistes del procés de internacionalització; i, en segon lloc, a entitats públiques com el COPCA i/o privades enfo-

cares al recolzament de l'activitat empresarial a l'exterior. En particular, el projecte permetrà generar resultats i propostes d'actuació força interessants per a la dinamització i millora de la gestió de les empreses catalanes des del punt de vista de la seva competitivitat internacional. Lògicament, això inclou generar coneixements basats en la vessant pràctica sobre com planificar i dirigir un procés d'internacionalització.

Referències bibliogràfiques

- Canals, J. (2004): "La internacionalización de la empresa española". *Papeles de Economía Española*, nº 100: 249-263.
- Rialp, A., Axinn, C.N. & Thach, S.V. (2003): "Exploring channel internalization among Spanish exporters", *International Marketing Review*, 19 (2): 133-155.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005): "Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español". En *Claves de la Economía Mundial*, 2005, Madrid: ICEI-ICEX.
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G.A. (2005): "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, 14(2): 147-166.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. & Vaillant, Y. (2005): "The born-global phenomenon: a comparative case study research", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2):133-171.

Articulant l'economia global: moviments de capitals, de serveis i de persones

Evolució recent de la IDE

Com ja s'ha comentat al primer capítol d'aquest informe, un volum creixent d'IDE és un dels principals mecanismes d'articulació de l'economia global repartint la "cadena de valor" de la producció arreu del món. S'ha esmentat la dada recollida per Blonigen (2006) que els darrers 15 anys del segle XX, mentre el PIB real mundial creixia amb una mitjana del 2,5% anual, les exportacions ho feien al 5,6% i la IDE al 17,7%.

En els anys més recents aquesta dinàmica s'ha vist fins i tot accentuada. UNCTAD avalua —com mostra la taula 3-2— en prop de 897 milers de milions de dòlars el volum d'Inversions Directes a l'Estranger el 2005, un increment molt notable, proper al 30%, respecte a l'any anterior. Els països desenvolupats van rebre prop del 70% d'aquesta IDE, en bona mesura per l'onada de "fusions i adquisicions" (*merger and acquisition*, M&A) propiciada per l'elevada liquiditat de l'economia mundial i la reconfiguració empresarial a escala global. Però també les dades dels països incorporats a la UE en l'ampliació de 2004 són notables.

Segons les dades UNCTAD, necessàriament fragmentàries i provisionals, l'Àsia continua essent la principal destinació entre els països emergents, amb certa moderació a destinacions ja "clàssiques" com la Xina i més dinamisme a nous emergents com Indonèsia o Tailàndia, i arribant també a màxims històrics a Àfrica. Pel que fa a inversions en empreses de nova creació (*greenfield FDI projects*), el liderat de la Xina i l'Índia continua sent clar.

Taula 3.2 IDE per destinacions 2003-2005

Regió/Economia receptora	2003	2004	2005	Taxa de creixement (%)
Món	637.8	695.0	896.7	29
Economies desenvolupades	441.7	414.7	573.2	38
Europa	358.9	258.2	449.2	74
UE (25)	340.1	259.1	445.3	72
UE-15	327.6	231.4	407.7	76
Nou 10 estats membres	12.5	27.8	37.7	36
Estats Units	56.8	95.9	106.0	11
Japó	6.3	7.8	9.4	21
Economies en vies de desenvolupament	172.1	243.1	273.5	13
Àfrica	17.2	18.7	28.9	55
Amèrica Llatina i el Carib	48.0	68.9	72.0	5
Brasil	10.1	18.2	15.5	-15
Xile	4.4	7.6	7	-8
Mèxic	12.8	17.9	17.2	-4
Àsia i Oceania	106.9	155.5	172.7	11
Oest d'Àsia	11.9	17.5	26.5	51
Sud, Est i Sud-Est d'Àsia	94.7	137.8	146.2	6
Xina	53.5	60.6	60.3	--
Hong Kong, Xina	13.6	34.0	39.7	17
Índia	4.3	5.3	6.0	12
Singapur	9.3	16.1	15.9	-1
Sud Est, Europa CIS	24.0	37.2	49.9	34
Rússia	8.0	12.5	26.1	109

Xifres en milers de milions de dòlars

Font: UNCTAD, Investment Brief 1, 2006.

Des de la perspectiva dels països d'origen de la IDE, segons la Comissió Europea (2005) la UE continuaria liderant la IDE, com es va reflectir a la figura 1-10 del primer capítol, mundial, un tret positiu, com destaca aquest informe de la Comissió, dins de la necessitat de reforçar la presència competitiva d'Europa, traient profit de les oportunitats de rendibilitat —a l'exterior i sobre tot el conjunt de les empreses matrius— que obre el marc global.

Outsourcing de serveis i migracions

Aquestes dues figures —la provisió de serveis per part d'empreses o professionals de l'estranger— i els fluxos migratoris han adquirit no només rellevància econòmica sinó també un grau de debats sociopolítics. El punt clau comú de moltes “inquietuds” és la nova competència dels serveis laborals —exercits a distància gràcies a les TIC en el cas d'*outsourcing* de serveis i exercits òbviament in situ en el cas d'immigrants— sobre les empreses, professionals i persones nacionals que ofereixen els mateixos serveis o de similars.

En principi les modelitzacions econòmiques —per exemple, Bhagwati *et al.* (2004) i Amity-Wei (2005, 2006)— suggereixen que els factors nacionals complementaris amb els incorporats a l'oferta de treball de l'estranger es veuran beneficiats, amb perjudici pels competidors més directes. Però un tema cabdal és el grau de “complementarietat o substituïbilitat” de cada tipus específic de treball (per tipologia, grau de qualificació, capacitats precises, etc.) o servei. I l'altra gran qüestió és, òbviament, si els efectes agregats d'aquests fenòmens sobre les economies nacionals (receptores i d'origen) és positiu.

Les evidències empíriques apunten a aquests efectes positius, com ha resumit Banc Mundial (2006), i en el cas de l'*outsourcing* de serveis també hi són favorables els diagnòstics de WTO (2005 b), així com Amity-Wei (2006), que conclouen que per als Estats Units l'*outsourcing* de serveis hauria suposat un 11% de la millora de la productivitat entre 1992-2000, fins i tot més important que el 5% atribuïble a l'*offshoring* de la provisió d'inputs intermedis materials. I pel que fa als països d'origen, en el cas de les migracions les dades mostren una contribució molt important en alguns casos de les remeses d'emigrants com a mecanisme de finançament d'alguns països emissors de fluxos migratoris. Les figures 3-1 i 3-2 mostren dades del Banc Mundial que situen aquestes remeses per sobre de l'ajut internacional clàssic, i amb un paper que s'apropa al de la inversió directa via IDE. Mobilitat de capitals i mobilitat de serveis i de persones contribueixen així a integrar l'economia global.

Figura 3.1 Ajut i remeses internacionals: 1993 i 2003

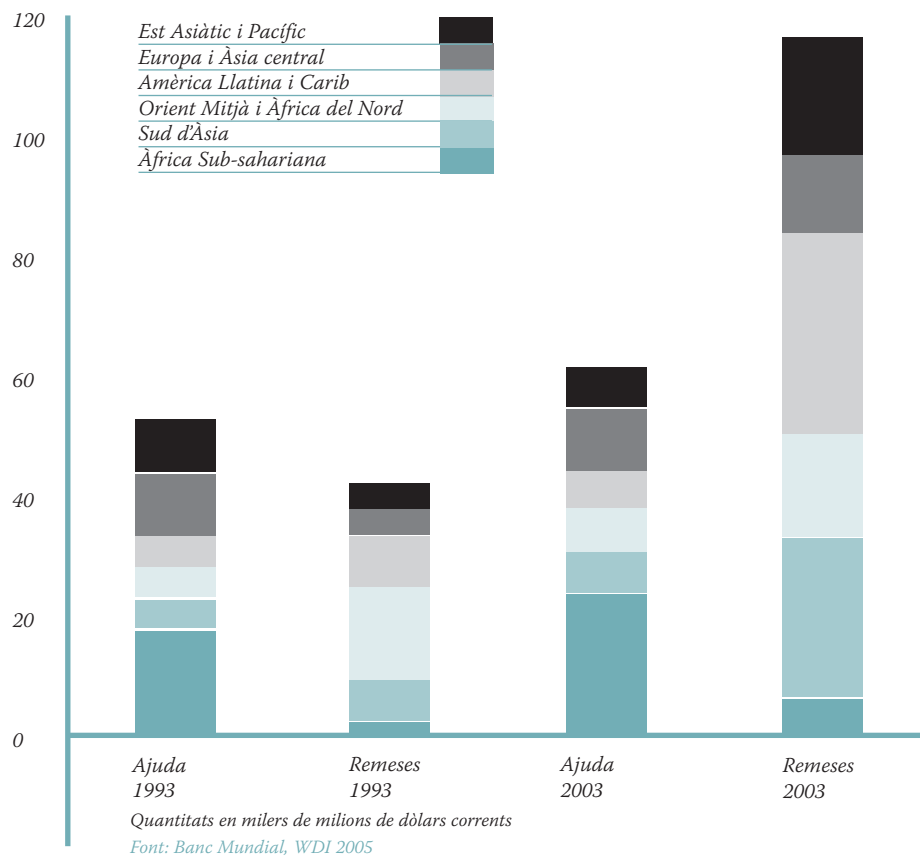


Figura 3.2 Remeses d'emigrants 1995 i 2004

Percentatge del respectiu PIB

