

CAS 6.

Pambxocolate és una empresa familiar del sector alimentari dedicada a fabricar i vendre productes derivats del cacau. La constant en totes les seues actuacions ve donada per la seua inusual dimensió humana, la seua extraordinària capacitat de treball i la seua especial preocupació per la busca contínua de la qualitat, amb les millors matèries primeres; la qual cosa proporciona productes que ens ofereixen un verdader “plaer” al disfrutar del seu selecte sabor.

El camí de l'empresa comença en 1880 quan una rica terratinent de l'ermita de Sant Antoni, Patricia Colate, decideix adoptar l'ofici de xocolatera. En realitat, molts emprenedors de l'època van decidir endinsar-se en aquesta activitat. Si alguna cosa caracteritzava aquells temps era l'estabilitat de les regles del joc. Fins a 1940 els grans esdeveniments eren totalment previsibles. Cada fàbrica tenia l'exclusivitat en cada poble. Els canvis tecnològics eren comuns per a tots ja que se centraven en generalitats com l'arribada de l'electricitat a la zona o la compra d'un camió que substituïa els carros de tracció animal. Fins i tot, es van donar etapes amb quotes de producció. No obstant això, ja en aquells temps, Pambxocolate va començar a introduir la seua empremta. En 1929 comença a canalitzar les seues vendes a través de comerços en compte de fer-ho directament a les casa i famílies consumidores.

A partir dels anys seixanta, els temps canvien i la forma d'operar també. Lògicament, les exclusivitats de cada fabricant deixen de respectar-se i l'empresa, a poc a poc, va ampliant el seu mercat a les províncies limítrofes d'Albacete, Múrcia i València. Això obliga a construir una nova fàbrica, amb un modern equip de modelatge i desmodelatge automàtic, a la qual es trasllada tot el procés productiu. Amb això, Pambxocolate no solament augmenta la producció sinó que també millora la qualitat i augmenta la seua gamma de xocolates.

A mitjan anys setanta l'empresa ja era molt coneguda en l'àmbit nacional. A pesar de les contínues ampliacions i millores, l'expansió comercial aconseguida i les conseqüents exigències del volum de vendes, fa necessària una total reestructuració de la planta que la porten a instal·lar, en una primera fase, un segon equip de modelatge i desmodelatge, i en una segona fase, a muntar la més moderna fàbrica espanyola de xocolate.

Però el vertader problema estratègic sorgeix a finals dels vuitanta. Fins a aquest moment la rivalitat era amb empreses de la mateixa localitat o empreses nacionals que eren perfectament conegudes i previsibles. A partir d'aquell moment irrompen altres competidors estrangers amb productes molt abellidors. S'estenen per tota la geografia superfícies comercials estrangeres (PRYCA, Continente...) i nacionals (Mercadona, El Corte Inglés...) que faciliten l'entrada de productes forans. A més, penetren empreses com IKEA que alteren radicalment la forma de competir i imposen la seua empremta en la resta de sectors.

Pambxocolate era una empresa d'èxit, però només a escala nacional. Fora ningú els coneixia i, per tant, la internacionalització era una aventura prou arriscada i difícilment acometible en aquells instants per a resoldre els problemes de creixement. Per tant, l'opció era prou clara. A principi dels noranta decideix evolucionar la seua línia de productes iniciant la comercialització de bombons, obrint xocolateries en tot el territori i millorant la seua campanya comunicacional a l'ampliar la publicitat i enriquir el logotip i els embolcalls del producte. Però prompte es van adonar que el camí obvi no era l'apropiat. L'augment de la demanda de bombons i els clients de les xocolateries no era prou per a pal·liar l'empenta de les empreses estrangeres i apuntalar el creixement de la corporació. Així que en 1994, seguint els passos de grans empreses espanyoles que es van expandir per Iberoamèrica, decideixen adquirir una cadena de xocolateries a Xile. La veritat és que ningú havia fet cap estudi de viabilitat. Simplement i planerament es van muntar al tren de la internacionalització perquè tocava i van descarrilar. L'experiència va resultar

catastròfica havent de traspassar les accions un any més tard a una empresa d'aquell país per un preu testimonial.

No obstant això, no hi havia marxa arrere. Com deia la besàvia “Les persones prenem decisions tots els dies, i aquestes són les que ens defineixen. Uns s'amaguen quan s'equivoquen i altres contraataquem quan podríem haver-nos retirat. Però la vida és així i dels errors s'aprén”. Les possibilitats de continuar creixent a Espanya estaven totalment anul·lades. La qualitat de Pambxocolate, la immensa quantitat de turistes que visiten les nostres costes i la forta aposta publicitària havia aconseguit que els seus productes començaren a ser coneguts en alguns països europeus del voltant. En aquesta línia, en 1996, i de manera serena, comença a tantejar el mercat portuguès, francès, britànic i alemany. Per a això, junt amb altres empreses del sector recorren a la figura del consorci d'exportació.

En el 2003, aprofitant l'empenta dels bombons de disseny i el xocolata sense sucre, es crea el departament d'exportacions dedicat específicament a aquesta activitat. Amb ell, les exportacions s'estenen a tota la Unió Europea, Mèxic i a Califòrnia i Nova York als EUA. Gràcies a l'èxit d'aquestes exportacions, en el 2005 es posa en marxa la filial comercial Pambxocolate Europa Ltd. per a atendre el mercat europeu, i la filial American Pambxocolate Inc., que distribueix els productes per Amèrica Central i del Nord.

En el 2010, aprofitant una missió comercial de la Generalitat Valenciana comencen les exportacions a Àsia a través del port de Shanghai.

L'innegable èxit d'aquestes actuacions han animat Pambxocolate a apostar per una estratègia més compromesa amb el mercat exterior. L'establiment de plantes productives que complementen les filials de venda serà el següent objectiu. D'aquesta manera es crearien tres unitats corporatives autònomes i amb personalitat jurídica pròpia, una per a Europa, una per a Amèrica i una altra per a Àsia. Totes elles estarien controlades financerament per la seu central situada a la Vila Joiosa però tindrien plena llibertat per a adaptar els productes als mercats locals, una política comercial pròpia i independència en l'àrea de producció. En aquesta línia, ja està prou avançat el projecte de la fàbrica de Durango (Mèxic), i se s'està valorant la localització de la planta a Àsia. Encara que el mercat asiàtic presenta un potencial immens, el principal problema radica en la idiosincràsia de la zona, sobretot quant a la tendència a copiar. Pensem que en alguns països es copia des d'un telèfon, passant pels frens d'un cotxe fins a la maionesa d'èxit o un pernil ibèric. Per tant, no seria desgavellat pensar a falsificar un xocolata de moda.

Basant-se en l'enunciat, es demana:

1. Quins han sigut els motius que han portat Pambxocolate a internacionalitzar-se?
2. Descriga el procés d'internacionalització de l'empresa.
3. A quin enfocament estratègic d'internacionalització assimilaria el plantejament de Pambxocolate per al futur?

Guia de discussió

1. Quins han sigut els motius que han portat Pambxocolate a internacionalitzar-se?

La tendència de creixement natural de les empreses sol ser la concentració en el mateix producte i en el mercat nacional perquè d'aquesta manera creixen en el que saben fer per als clients que ja coneixen. No obstant això, en els últims temps, moltíssimes empreses s'han llançat a l'aventura internacional assumint un entorn general i específic totalment distint i uns clients amb idiomes, sensibilitats, gustos i costums diferents que, en principi, els complica l'existència. Per tant, per què les empreses decideixen eixir del seu país d'origen i assumir uns riscos tan elevats? Això, normalment, respon bé a factors associats a condicions difícils en els mercats locals que empenten a eixir a l'exterior; bé a factors associats a la creença dels directius que en l'exterior hi ha certes oportunitats que cal aprofitar; o bé a una combinació dels dos.

En el cas de Pambxocolate podem apreciar distints factors que el van empenyar a prendre aquesta decisió.

En primer lloc, s'aprecia que el factor detonant de tot el procés és la saturació del mercat nacional derivat de la competència d'empreses estrangeres en el mercat domèstic, que limiten greument les seues possibilitats d'expansió.

No obstant això, la saturació i la competència forana, per si soles, no expliquen l'aventura inicial de l'empresa. En realitat, el motiu que porta a Pambxocolate a prendre aquesta decisió és un element subjectiu. En concret, l'efecte moda. En la dècada dels 90, moltes empreses líders en l'entorn nacional van decidir expandir-se per l'estranger. Les bondats de les seues activitats exteriors prompte van incitar altres empreses a considerar aquesta possibilitat. A més, la premsa especialitzada en temes de *management* recolzava sense matisos aquesta alternativa. Evidentment, la internacionalització és una opció molt vàlida, però amb els seus riscos i inconvenients. De les experiències dels altres es pot aprendre, però difícilment es pot traslladar una manera d'actuar d'una empresa a una altra.

En la segona experiència, la internacionalització se sustenta en factors més objectius. En concret es poden mencionar els següents:

- Motius relacionats amb el mercat. És a dir, l'existència en altres països de mercats poc explotats o amb un gran potencial de creixement com la Xina, l'Índia o el Japó; o la flexibilitat davant de canvis en la demanda derivats de la localització de la planta productiva en l'entorn del consumidor.
- Motius d'eficiència. En el nostre cas, la dimensió internacional s'associa a una major ocupació i posteriorment a una major grandària que possibilita obtenir economies d'escala o d'abast, tant en producció com en distribució i màrqueting. A més, cal tenir en compte que les innovacions tecnològiques en l'àrea productiva o la reducció del cicle de vida dels productes exigeixen incrementar la grandària del mercat.
- Motius relacionats amb l'existència d'avantatges comparatius importants; sobretot en la producció del xocolate en un país concret. És a dir, l'empresa tracta d'aprofitar els menors costos dels factors productius que existeixen en altres països.
- Motius d'índole institucional. L'actitud favorable i suport dels Administracions Públiques en relació a l'exportació i inversió en l'estranger.

2. Descriga el procés d'internacionalització de l'empresa

Com ja hem posat de manifest, la internacionalització és una opció de creixement que, encara que pot generar molts beneficis, no està exempta de riscos i obstacles de diversa índole (financers, comercials, logístics, culturals o legals). Per això, el procés d'internacionalització sol dur-se a terme a través d'una sèrie d'etapes, en una dinàmica seqüencial, de manera que el pas d'una d'elles a una altra deriva de l'augment de l'experiència adquirida en el mercat exterior i implica augmentar el nivell de recursos compromesos i riscos assumits. Evidentment, aquest és un model racional d'afrontar el procés. No obstant això, cal assenyalar que no totes les empreses s'ajusten a aquest patró, aplicant un model molt més accelerat d'internacionalització.

El procés gradual d'internacionalització, de menor a major compromís, contemplaria les etapes següents:

- a) Exportació ocasional: en la que s'atenen comandes esporàdiques de l'exterior de clients no habituals i, per tant, no es té una clara intencionalitat d'internacionalització.
- b) Exportació experimental: en la que l'empresa sondeja de manera intencional la viabilitat del procés.
- c) Exportació regular: en la que l'empresa dedica part de la capacitat productiva al mercat exterior.
- d) Filial o subsidiària de venda: que implica la realització directa d'inversions en l'estranger (recursos humans, magatzems, inventaris, botigues...) i el control de tals activitats.
- e) Filial o subsidiària de producció: implica la realització d'activitats de transformació en l'exterior, convertint l'empresa en multinacional.

En la primera etapa d'internacionalització, Pambxocolate va iniciar el procés per la filial de venda. En aquesta etapa, l'empresa serveix directament al mercat exterior sense la intervenció d'intermediaris. Això comporta, com hem indicat anteriorment, un considerable esforç tant en inversió directa com en activitats comercials que d'una altra manera realitzarien els agents i distribuïdors locals. Aquesta etapa incrementa els coneixements i experiència sobre el mercat en què s'actua, però també es pressuposa que es té una base forta de coneixements sobre ell. En el nostre cas, Pambxocolate va actuar emulant altres empreses, però no coneixia el mercat i per això va fracassar.

En la segona etapa, pareix aplicar un model més racional al valorar els pros i contres de cada opció. D'aquesta manera, inicia el procés tenint clar que vol internacionalitzar-se però amb prudència. Per això, a través del consorci sondeja una sèrie de mercats que li donaren la informació necessària sobre la viabilitat i característiques pròpies de cada mercat.

Amb els coneixements d'aquesta etapa, decideix endinsar-se en l'exportació regular. Per a això crea el seu propi departament de vendes exteriors, la qual cosa suposa involucrar un nombre més gran de recursos per a atendre convenientment els seus clients.

En l'etapa següent, crea unitats amb personalitat jurídica pròpia dedicades a la venda en els països exteriors. Amb això, l'empresa ja no solament es preocupa dels problemes de producció i logística en el país d'origen sinó que augmenta la seua gamma d'activitats a la distribució i màrqueting en el mercat exterior.

L'última etapa, la creació de filials de producció, culmina el seu procés d'internacionalització consolidant la seua aposta com a empresa multinacional. Aquesta etapa és la de màxim compromís per part de l'empresa, raó per la qual no solament intensifica els estudis

relatius al mercat sinó que també decideix adoptar una estructura organitzativa d'acord amb la diversitat geogràfica de les seues activitats.

3. A quin enfocament estratègic d'internacionalització assimilaria el plantejament de Pambxocolate per al futur?

En funció de la importància relativa que es done a la diversitat o a la interdependència dels unitats exteriors, se sol distingir entre el plantejament estratègic multidomèstic i el plantejament global.

Pambxocolate és una empresa multinacional en el sentit que opera en diferents països i exerceix el control sobre les activitats de les filials des d'una seu central situada en el país d'origen. Ja que l'estratègia que ha dissenyat l'empresa realça la diversitat de les diferents unitats operatives, sobretot en els aspectes comercials i de producció, podem afirmar que l'enfocament estratègic adoptat està més pròxim de l'enfocament multidomèstic que de l'enfocament global.