

Transport, comunicacions i logística

La internacionalització del sector logístic a Catalunya

JOSÉ LÓPEZ PARADA

L'actual tendència dels mercats a estendre's i arribar a una dimensió global exigeix nous esforços a les empreses que desitgen adaptar-se a aquest nou entorn empresarial. Avui dia, tota empresa està obligada a aconseguir que els seus productes i serveis arribin als clients en la quantitat necessària, en el moment i el lloc precisos i en les condicions exigides. Això ja no suposa un valor afegit, sinó que és una exigència dels clients i un requisit indispensable per a tot aquell que vulgui competir a escala global.

Per tant, si els clients dels mercats globals exigeixen puntualitat en les comandes, la logística constitueix un dels factors clau i un important repte per a les empreses, alhora que afegeix una complexitat més gran en la gestió de l'activitat productiva. No obstant això, la globalització ha de ser considerada com una oportunitat i mai com un obstacle.

En aquest article es presenten cinc empreses catalanes d'èxit* que desenvolupen una intensa labor en els serveis logístics a nivell internacional.



Anàlisi de casos: Julià, Logisfashion, MRW, Grupo Romeu, Spanair

* L'autor desitja expressar el seu agraïment als directius i al personal de les empreses que han col·laborat en aquest estudi.

Julià

L'any 1933, quatre amics es van unir per oferir un servei d'autocars a les penyes que desitjaven assistir als partits de futbol dels seus equips. Així va néixer Julià. Una vegada acabada la Guerra Civil, l'empresa s'especialitzà en el transport de viatgers, i al principi de la dècada dels anys cinquanta incorporà, com a servei complementari, la visita a la ciutat de Barcelona.

El 1968 la companyia es diversificà i s'inicià com a operador turístic. Fou en aquest moment que l'empresa s'internacionalitzà i establí negocis a l'Argentina, Mèxic i Puerto Rico, amb l'objectiu de portar clients al mercat turístic espanyol.



▲ Julià presta el servei de bus turístic a Barcelona, Madrid, Mèxic DF i Marràqueix.

Posteriorment l'empresa es convertí en un operador turístic global implantat a diferents països. La transformació al model actual s'efectuà l'any 2000, quan el Grup Julià esdevingué la capçalera de diverses empreses i s'obrí una sucursal a Andorra.

Actualment, més de 4,5 milions de persones viatgen anualment amb les empreses del grup, que té 1.015 empleats i una facturació anual de 147 milions d'euros, el 50 % dels quals prové del seu negoci internacional.

Julià recomana dissenyar un equip de professionals format per personal local i expatriat, amb altes competències relacionals.

El Grup Julià és una companyia de propietat familiar altament diversificada que realitza les seves activitats en tres àrees principals:

- ▶ **Transport de viatgers.** Autocars Julià, amb bases a Barcelona, Madrid i Màlaga; Autocars Nadal, a Andorra; Campanevado, que actua a Madrid; i una empresa dedicada al lloguer de vehicles sense conductor, Julià Rent a Car. En la seva activitat exterior, el transport de viatgers és subcontractat a empreses locals.
- ▶ **Serveis turístics.** Julià Travel, especialitzada en serveis de turisme receptiu i que té acords amb companyies angleses i nord-americanes per a la seva representació a Espanya; Julià Central de Viatges, agència minorista experta en viatges de negocis i paquets vacacionals; i Julià Tours, un operador turístic amb presència internacional.
- ▶ **Servei de transport turístic amb itinerari fix per ciutat (bus turístic).** Opera mitjançant la participació en diverses empreses: Barcelona City Tour, Madrid Visión, Turibus (Mèxic DF) i el servei de Marràqueix (Marroc).

Davant els canvis en la manera de viatjar dels consumidors, que han comportat una reducció de la contractació de paquets turístics tancats i

l'augment de la decisió personal de com viatjar, on anar i què visitar, el Grup Julià té previst estendre el servei de bus turístic a d'altres ciutats del món, un producte que s'adapta a la demanda actual del client i a l'expertesa sòlida del grup (transport i turisme).

Entre les potencials àrees d'interès del Grup també hi ha el mercat asiàtic, el Marroc –com un primer graó al nord d'Àfrica– i el retorn al Brasil, mercat en el qual havien estat fa deu anys. Quant als mercats europeu i nord-americà, s'està estudiant iniciar activitats de Bus Turístic.

El Grup Julià gaudeix d'una sòlida situació i d'una important quota de mercat als països en els quals està present. Un dels aspectes pels quals s'ha arribat a aquesta situació, atès que la seva activitat són els serveis, és la seva aposta pel capital humà, amb la cerca i la formació dels millors professionals per a cada tasca, amb l'objectiu d'assolir la confiança i la satisfacció del client.

Julià aposta per un model de turisme que busca cultura de ciutats i aporta valor afegit a les noves necessitats turístiques. En aquest sentit, cal citar el turisme de creuers, dels quals el 40 % es trasllada per conèixer ciutats espanyoles.

Recomanacions per a la internacionalització

- ▶ No tenir por a la internacionalització. Seguir la visió oberta del món que tenen els catalans.
- ▶ Oferir un alt valor afegit al mercat, en funció de les necessitats que es pretenen cobrir.
- ▶ Dissenyar un equip professional format per personal local i expatriat, amb altes competències relacionals.
- ▶ Buscar la viabilitat i la solidesa de l'empresa en cada país, mitjançant un soci local si es creu necessari.
- ▶ Mantenir la transparència total amb els socis locals.

Logisfashion

Logisfashion és una empresa experta i especialitzada en serveis logístics per a la indústria de la moda tèxtil. Actualment té 300 empleats i el seu volum de facturació l'any 2009 ha estat de 12 milions d'euros. Anualment, per les seves instal·lacions, hi passen 25 milions de peces.

Logisfashion cerca establir una aliança d'empreses amb un soci local que aporti instal·lacions i un nombre inicial de clients al negoci.

L'empresa va néixer l'octubre del 1996 amb l'objectiu de suplir una necessitat latent en l'espectre logístic espanyol. Si bé a la resta dels països europeus l'existència d'operadors logístics especialitzats en la manipulació de peces ja era usual en aquells moments, a Espanya encara no hi havia cap empresa que pogués oferir aquest servei d'una manera especialitzada i professional. El creixement anual de la companyia durant aquests últims anys ha superat el 15 %, clarament per sobre del que ha tingut part de la seva compe-



▲ Logisfashion disposa de magatzems equipats a Santiago de Xile, Mèxic DF, Xangai i Shenzhen.

tència, configurada tant per grans multinacionals amb divisió tèxtil com per petites empreses. El procés d'internacionalització de Logisfashion es va iniciar l'any 2004 i es va ampliar amb el seu Pla Estratègic 2006/2010. Actualment disposa de sis magatzems totalment equipats per a la manipulació i la distribució tèxtils, un a Santa Maria de Palautordera, un altre a Guadalajara i quatre a l'exterior (Santiago de Xile, Mèxic DF, Xangai i Shenzhen). Aquests sis centres logístics tenen més de 80.000 m² de superfície i una capacitat total d'emmagatzematge de tres milions de peces penjades. En la seva activitat de control de qualitat, l'empresa cobreix, amb el seu propi personal, diversos països fabricants a Europa (Bulgària, Romania i Turquia), Àsia (la Xina, el Vietnam, l'Índia i Bangla Desh), Amèrica (Xile i Mèxic) i Àfrica (Marroc i Tunísia). A la resta del continent europeu, Logisfashion actua mitjançant operadors logístics associats contractualment.

A Logisfashion creuen que en el seu procés d'internacionalització és important transferir la cultura de l'empresa matriu a la filial.

Logisfashion ofereix als seus clients un servei especialitzat, integral i global que cobreix totes les operacions d'acabat de les peces, des de la seva fabricació fins a la distribució a les botigues. L'activitat de transport i duanes és gestionada per la mateixa companyia i subcontractada a tercers. D'aquesta manera, el client només ha d'encarregar-se de tot allò que constitueix la base del negoci: disseny, adquisició dels productes i vendes. Entre els amplis serveis oferts i que abasten des d'operacions en països productors fins a la distribució en destí, hi destaquen:

- ▶ Control de qualitat a casa del fabricant.
- ▶ Penjat, etiquetatge i planxat manual o automatitzat de la peça.
- ▶ Repàs i adequació.
- ▶ Enfundat en plàstic.

- ▶ Emmagatzematge i preparació de comandes.
- ▶ Distribució de la peça penjada.

La companyia també disposa d'un sistema d'informació propi, accessible per als seus clients, que li permet una fàcil adaptació a les variacions de la demanda del mercat.

En els últims anys, el sector tèxtil ha sofert un gran canvi, i la seva estructura productiva ha passat de l'àmbit local a l'internacional. Els estocs tèxtils tenen un cost elevat (segons estudis del sector, cada peça en botiga té un cost diari d'uns 0,5 €). Aquesta és una raó per la qual les empreses necessiten estructures flexibles que permetin minimitzar els costos fixos, una estructura que ofereix Logisfashion. Per a cobrir aquestes necessitats, l'estratègia seguida per la companyia és la d'oferir un servei integral i global, que busca l'eficiència conjunta entre l'empresa i els seus clients.

Els plans futurs de l'empresa, a més de consolidar la seva actual estructura internacional, són l'obertura d'una nova filial al Brasil, juntament amb un soci local. El fet de poder comptar amb socis locals no majoritaris permet a Logisfashion disposar d'instal·lacions i d'un nombre inicial de clients en el país.

Recomanacions per a la internacionalització

- ▶ Buscar el lideratge en el mercat objectiu.
- ▶ Conèixer el país.
- ▶ Establir una aliança d'empreses (*joint venture*) amb un soci local que aportï una estructura base al negoci.
- ▶ Posseir una participació majoritària en l'empresa local.
- ▶ Disposar d'un model de gestió pròpia.
- ▶ Transferir la cultura de l'empresa matriu a la filial.

MRW

El 1977 va néixer a Barcelona Mensajeros Ràdio, una empresa dedicada als enviaments urgents. Des del primer moment, els seus fundadors tenien l'expansió com un dels principals objectius. Al principi, els serveis cobrien els enviaments urgents entre Madrid i Barcelona, però progressivament l'empresa s'anà posicionant dins el mercat espanyol per la seva oferta de valor.

L'any 1988 la companyia inicià el procés d'internacionalització, la qual cosa provocà un canvi en la seva denominació, que passà a ser **MRW**. A partir de llavors es va oferir l'enviament a qualsevol destinació del món a través de convenis amb altres operadors. Aquell mateix any es va iniciar el procés de franquícia com una manera de crear un més valor per als seus clients. La companyia passà d'una única localització exterior a Andorra a implantar-se a Veneçuela, el 1988, i a Portugal, el 1992.

El volum actual de negoci supera els 650 milions d'euros, amb més de 1.300 franquiciats i 13.000 empleats dels quals 1.000 són propis i la resta de les franquícies. L'any passat va moure vint-i-cinc milions de paquets a Espanya i deu milions en les seves afiliades estrangeres.

Actualment MRW és la xarxa de transport urgent més gran que realitza les seves operacions sota el règim de franquícies. La seva activitat és la d'operador logístic especialitzat en el transport ràpid de mercaderies amb un temps màxim de lliurament. Una altra de les seves activitats distintives és el servei de trasllat de mascotes. Malgrat que durant l'últim any el sector ha patit un descens en la seva activitat (-30 %), MRW ha aconseguit mantenir-se amb una reducció molt inferior en les seves operacions (-10 %).

Com a mostra de la seva mentalitat innovadora, MRW ha creat un nou servei denominat **e.Commerce**, pensat per a les petites i mitjanes empreses, a través del qual ofereix una solució dedicada especialment a les empreses que desitgen comercialitzar els seus productes a través d'Internet (botiga virtual), i posa a la seva



▲ MRW connecta el comerç en línia i la xarxa logística.

disposició una eina de connexió entre el comerç en línia i la xarxa logística de transport, que inclou, com a factor diferenciador, la logística inversa de devolucions.

Segons MRW, l'empresa ha de preguntar-se si aporta valor al país en el qual vol instal·lar-se i, si no és així, aquest no ha d'estar entre els seus objectius de destinació.

L'equip directiu d'MRW està involucrat en un ambiciós procés d'internacionalització amb una confiança total en l'encert del seu model. La vocació de l'empresa és arribar a ser, en un període d'entre dotze i quinze anys, un dels grups més importants a nivell global amb àmplia presència al mercat iberoamericà. El procés s'iniciarà el 2011 amb la creació d'una empresa cada dos anys, que es posicionarà com a referent en cada país mitjançant una política d'adquisicions.

Aquest procés de globalització s'ha iniciat a partir d'un canvi en l'organització interna de la companyia, que ha evolucionat cap al caràcter

multinacional, per tal de permetre l'adequada transmissió de coneixement a cadascuna de les subsidiàries. També es desitja mantenir la cultura d'empresa, en la qual està molt present la preocupació per les persones.

Des de l'any 1993, l'empresa destina més de l'1 % de la seva facturació bruta anual a plans d'acció social destinats especialment a col·lectius amb necessitats especials.

Recomanacions per a la internacionalització

- ▶ Identificació per l'empresa del país i el mercat que s'ha d'abordar.
- ▶ L'empresa ha de preguntar-se si aporta valor a aquest país en el qual desitja implantar-se i, si no és així, no ha d'estar entre els seus objectius de destinació.
- ▶ Disposar d'un equip local que permeti un alt coneixement de la idiosincràsia del país.
- ▶ Adaptar-se a les necessitats de cada país amb una oferta que s'hi ajusti.
- ▶ Evolucionar cap a empreses més competitives amb models més austers i més especialitzats.



PARTICIPANTES DEL CONCURSO | 10º ANIVERSARIO | SERVICIO MASCOTAS | APARICIONES EN MEDIOS

catàla - español - euskera - galego



- ▲ El servei de trasllat de mascotes és una de les activitats distintives de MRW.

Grupo Romeu

L'origen del grup es remunta a la fi del segle XIX, quan es fundà a Tarragona una empresa d'agents marítims que representava diverses companyies navilieres.

L'any 1939, després del parèntesi de la Guerra Civil, l'empresa es consolidà en assumir la continuïtat dos fills dels fundadors. Posteriorment, i de manera progressiva, s'estengué a Barcelona, València i altres ports espanyols.

En la dècada del 1970, la companyia inicià un procés d'integració vertical mitjançant la creació d'empreses separades per a competir de manera global en el mercat espanyol, que culminà amb la creació del **Grup Romeu**.

El Grupo Romeu busca el creixement de l'empresa apostant per noves especialitzacions tant en mercats com en productes, com ara la consolidació de mercaderies o l'activitat d'operador d'isotancs.

L'any 1990 el grup va començar un procés d'internacionalització mitjançant la seva implantació a Portugal, Tunísia i Hong Kong. En els anys següents, va ampliar la seva expansió amb l'obertura d'oficines pròpies a l'Àfrica (Algèria, Marroc, Angola i Cap Verd) i Amèrica (Argentina i Mèxic).

Actualment, el grup compta amb més de 700 empleats i la seva facturació anual supera els 200 milions d'euros.

Romeu és un grup de caràcter familiar compost per trenta empreses que cobreixen tots els àmbits del transport, la logística i la distribució. Des de l'inici, l'activitat principal del grup és la d'agent consignatari (*ship agent*), encara que en aquests últims anys s'està reduint aquest tipus de negoci per la concentració de les empreses navilieres i l'obertura de delegacions pròpies a

tercers països. A més d'Espanya, el grup desenvolupa la seva activitat a Portugal i en països del nord d'Àfrica. Actualment Romeu té aliances empresarials (*joint ventures*) amb dues empreses de referència: la taiwanesa **Evergreen** i la francesa **CMA-CGM**.

L'altra àrea important dels seus serveis és la de transitari (*forwarding*). A Espanya, l'empresa més emblemàtica del grup és **TIBA**, una altra aliança d'empreses, en aquest cas amb **SDV-SCAC**. El Grup Romeu també està present com a transitari, a través de diferents marques i societats, a Algèria, Portugal, Cap Verd, Angola, Mèxic, l'Argentina i la Xina.

Una de les especialitzacions de la logística és la consolidació de mercaderies. En aquest àmbit el Grup Romeu és capdavanter regional a través de dues empreses: **Transglory** i **AGC Newtral**. Ambdues realitzen la funció de consolidadors neutrals. Sense cap dubte, Transglory és el consolidador neutral més rellevant de la Mediterrània occidental amb oficines pròpies als principals ports i ciutats espanyoles i també a Tunísia, Algèria, el Marroc i Portugal.

El grup disposa també de magatzems secs (Docks Logistics Spain), de fred (**Friopuerto**) i de matèries perilloses (Neutral Cargo Logistics).

El Grupo Romeu aposta per integrar a l'empresa personal de diferents nacionalitats i cultures, i donar un gran suport al personal propi expatriat.

Des de fa cinc anys, Romeu també aposta per l'especialització en un altre camp de la logística/transport, amb el desenvolupament de l'activitat d'operador d'isotancs. Recentment ha adquirit una participació en l'empresa americana **Intermodal Tank Transportation** (ITT), una de les cinc primeres empreses mundials, que opera amb una flota de més de 3.000 tancs amb oficines als EUA, Mèxic, Colòmbia, Veneçuela, el Brasil, l'Argentina i el nord d'Europa.



▲ Transglory és el consolidador neutral més rellevant de la Mediterrània occidental

Es pot afirmar que el Grup Romeu és una empresa espanyola del sector de la logística/transport que ha donat un pas definitiu per a ser un operador mundial, i que ha superat, a més de l'obstacle que constitueix haver de créixer des d'un mercat tan petit com l'espanyol, «la dificultat que representa la poca ajuda i reconeixement que actualment es presta en el nostre país als empresaris i emprenedors, ja que els debats centrals de la nostra societat són altres», comenta Ernesto Romeu.

Els reptes amb els quals es troba el grup són mantenir la magnífica relació de la família en l'àmbit de l'empresa i continuar buscant especialitzacions tant en mercats com en productes.

Recomanacions per a la internacionalització

- ▶ Buscar el creixement mitjançant l'oportunitat de comptar amb socis locals.
- ▶ Potenciar la capacitat d'establir aliances d'empreses (*joint ventures*).
- ▶ Integrar a l'empresa persones de diferents nacionalitats i cultures.
- ▶ Mantenir la voluntat d'apostar per nous models de negoci.
- ▶ Donar un gran suport al personal propi expatriat.
- ▶ Observar altres països amb l'ànim de buscar vincles d'unió, no diferències.

Spanair

Spanair va ser fundada l'any 1986 pel grup **Scandinavian Airlines** (SAS) i Teinver, una empresa del grup Marsans, per a desenvolupar vols xàrter internacionals des dels països nòrdics fins a les Balears i les Canàries. El 1994, després de la liberalització del mercat espanyol, inicià les seves operacions amb vols regulars domèstics i, posteriorment, va començar a operar amb connexions internacionals. L'any 1997 va iniciar els vols regulars al continent americà, i el 2003 entrà a formar part de la xarxa global **Star Alliance**, actualment integrada per vint-i-sis companyies aèries.

Un dels aspectes clau per a l'èxit de la internacionalització és eliminar les fronteres internes de l'empresa (nacional-internacional).



▲ Spanair preveu realitzar, a partir del 2011, vols intercontinentals a ciutats com Buenos Aires, Bogotá, Nova York, São Paulo, Tòquio.

Davant d'una situació de dificultat financera i la pressió dels governs escandinaus, que feia impossible ampliar capital per a eixugar pèrdues i que limitava la seva participació a menys del 20 % en companyies externes, l'any 2007 SAS anuncià la posada en venda de la companyia. Però el procés de venda no va tenir èxit i després de l'accident del 20 d'agost de 2008 a l'aeroport de Madrid, SAS es plantejà, a la fi d'aquell mateix any, el tancament de Spanair.

Finalment, el 31 de març de 2009 es va tancar la venda del 80,1 % de la companyia a la societat IEASA (Iniciatives Empresariales Aeronàutiques), participada per institucions i empresaris catalans, mentre el 19,9 % restant quedava en mans de SAS. L'abril del 2009 es nomenà un nou equip gestor i la seu de la companyia es traslladà de Palma de Mallorca a Barcelona. El 17 de juny d'aquell mateix any, Spanair va realitzar, ja amb el seu nou logotip, el vol d'inauguració de la Terminal 1 de l'aeroport de Barcelona.

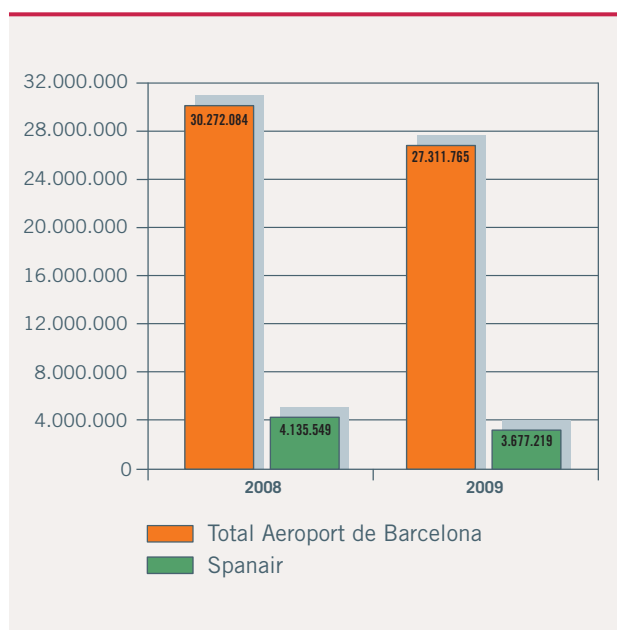
Actualment, la companyia té prop de tres mil empleats i disposa de trenta-cinc avions que transporten anualment vuit milions de passatgers a trenta-set destinacions diferents. El volum anual de facturació s'acosta als 800 milions d'euros.

Spanair considera que s'ha d'abordar la internacionalització des de la valentia, l'optimisme i sense més límits que la imaginació.

El transport aeri de passatgers és un sector globalitzat, segmentat en operadors locals o línies de baix cost (punt a punt) i en operadors globals o xarxes amb vocació d'unir el món. Totes aquelles companyies que operen en xarxa tenen unes necessitats superiors pel que fa als processos de gestió, la qual cosa implica preus superiors en els seus serveis.

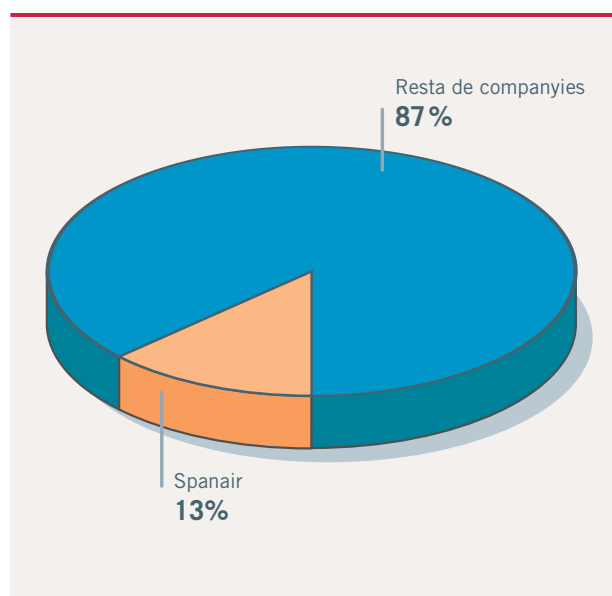


Gràfic 1. Nombre de passatgers



Font: elaboració pròpia.

Gràfic 2. Passatgers de l'aeroport Barcelona. 2009



Font: elaboració pròpia.

▲ Spanair transporta anualment vuit milions de passatgers a trenta-set destinacions diferents.

Com que els costos fixos d'aquestes empreses són elevats i els ingressos varien ràpidament seguint la situació econòmica, l'objectiu és arribar a la màxima eficiència dels recursos invertits.

Els requeriments bàsics que fan possible que un aeroport operi com a aeroport de connexió (*hub*), amb vols de llarga distància que es realitzen mitjançant avions de gran capacitat i amb enllaços en ciutats més petites, servides amb avions de menor grandària, són:

- ▶ Que s'ocupi el 50 % del passatge de l'avió amb la demanda local.
- ▶ Que l'estructura logística de les instal·lacions aeroportuàries ho permeti.
- ▶ Que existeixi una línia aèria compromesa.

L'**aeroport de Barcelona**, que actualment és el novè d'Europa en tràfic aeri i el quart si no es consideren les connexions, compleix aquests requeriments, i Spanair és la companyia compromesa amb l'aeroport de connexió Barcelona. Les perspectives futures és que l'aeroport barceloní sigui l'aeroport de connexió del sud d'Europa per a la xarxa Star Alliance.

Els plans d'internacionalització fixats per la direcció de la companyia es concreten en tres fases:

- ▶ **Primera.** Finalitzar el procés de reestructuració i tornar a l'obtenció de beneficis.
- ▶ **Segona (2010).** Expansió de les activitats a Europa (en ambdós sentits, nord-sud i est-oest) i a l'Arc Mediterrani.
- ▶ **Tercera (2011).** Realització de vols intercontinentals, amb destinacions punt a punt (Buenos Aires, Bogotá, Nova York, São Paulo, Tòquio) operats per la pròpia companyia, i altres destinacions mitjançant codis compartits.

Un aspecte que Spanair considera irrenunciable és la qualitat del servei. Entre els seus objectius també hi ha arribar a un equilibri adequat entre

qualitat i preu, buscant la satisfacció del client mitjançant una oferta de diferents classes en els vols de curt recorregut, amb un ampli oferiment de serveis a terra i a bord, i reduïdes diferències en el preu dels bitllets.

Recomanacions per a la internacionalització

- ▶ Eliminar les fronteres internes de l'empresa (nacional-internacional).
- ▶ Totes les empreses han de ser optimistes respecte a les possibilitats d'internacionalització.
- ▶ Cal ser valent a l'hora d'afrontar els reptes de mercats exteriors.
- ▶ Considerar que els límits només es troben en la nostra imaginació.

Conclusions

La internacionalització de les empreses catalanes de serveis logístics ha estat fonamentalment motivada per dues causes: la primera, derivada de l'existència en països estrangers de fabricants de productes comercialitzats a nivell global per empreses locals; la segona, la voluntat d'ampliar el volum de clients, amb l'oferta de serveis que han tingut una demanda positiva en el mercat interior.

El percentatge que representen les activitats realitzades a l'exterior té una gran importància respecte al volum de facturació de cada empresa. Les previsions futures a mitjà termini són que les companyies incrementaran aquesta participació del negoci internacional, fet motivat, en part, per la reducció de la seva activitat en el mercat local.

L'entrada de les empreses catalanes en altres països s'efectua a partir de l'alt coneixement que tenen del seu model de negoci i mitjançant acords o adquisicions d'empreses locals, la qual cosa permet identificar les característiques especials del mercat, els clients i els consumidors, per

a poder superar fàcilment les diferències culturals que hi hagi.

En cada empresa cal un procés de transformació interna que permeti cobrir la internacionalització.

Actualment, l'empresa logística catalana té tres àrees geogràfiques d'actuació preferent: Iberoamèrica, el Magrib i la Xina. També, encara que en menor grau, la resta de països de la Unió Europea i Turquia. Les empreses trien el mercat en el qual es poden localitzar en funció de l'existència dels seus clients actuals o empreses que hi estiguin relacionades, del fet que hi hagi demanda potencial dels seus serveis o perquè desitgin entrar en noves activitats estratègiques.

Un altre aspecte important per a assolir la internacionalització és l'especialització. Oferir nous

models de negoci, amb una oferta completa de serveis innovadors que aportin valor al país, adaptada a les necessitats dels clients i integrada en la seva cadena de subministrament, la qual cosa es converteix en un factor altament diferenciador d'avantatge competitiu, especialment respecte a les empreses logístiques generalistes d'àmbit multinacional.

En cada empresa cal un procés de transformació interna que permeti cobrir la internacionalització mitjançant una estructura organitzativa adequada, la qual cosa requereix disposar de sistemes comuns de gestió i polítiques integradores d'un equip humà de diverses nacionalitats i cultures, a més d'un procés de formació amb el coneixement dels idiomes dels països en què s'estableix l'empresa i un equip directiu amb una ment oberta que permeti afrontar els difícils reptes que significa estar en mercats internacionals.



JOSÉ LÓPEZ PARADA

Economista.

Professor del Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la UB.

