

# ¿ES POSIBLE EN UN SECTOR TRADICIONAL, COMO EL JUGUETE, EL LLAMADO «FENÓMENO BORN GLOBAL»?

**M<sup>a</sup> ANTONIA VAQUERO SÁNCHEZ**

**JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS**

Universidad Miguel Hernández de Elche.

Las exportaciones de juguete tradicional español se han incrementado en 2008 respecto al año 2007, en el período enero-septiembre. Pese a la actual coyuntura económica, y con carácter previo a la campaña de Navidad, los esfuerzos de la industria juguetera tradicional española se han visto recompensados con un aumento de las exportaciones que han logrado superar en 5,13 millones de euros (1,9%) a las cifras alcanzadas en el mismo período del año 2007.

La industria juguetera ha reforzado su presencia, entre otros, en los siguientes países: Portugal (+2,95% hasta alcanzar los 61 millones de euros); Italia (+2,98% hasta alcanzar los 19,38 millones de euros) y Países Bajos (+35% hasta alcanzar los 11,51 millones de euros). Por otro lado, las exportaciones a países del área dólar como EEUU con un descenso del 3%, para un total de 6,56 millones de euros y México con un retroceso del 27%, situándose en los 15,6 millones de euros, se han ralentizado respecto al año pasado como consecuencia, entre otras causas, del enfriamiento de la coyuntura económica en estos países. No obstante, pese a este descenso generalizado en México, cabría destacar el incremento de las exportaciones de alguna de las partidas más importantes de la producción española, como es el caso de triciclos y juguetes con ruedas, que ha aumentado en dos millones de euros, +48%.

Por otro lado, el flujo de importaciones ha alcanzado los 609 millones de euros, con una reducción de 6 millones de euros (-1%) respecto a 2007. Destaca especialmente el descenso drástico de juguetes

importados de China, superior a los 21 millones de euros (-5%). Aun así, China sigue siendo el origen del 58% de las importaciones de juguete tradicional.

En cuanto al desglose de las exportaciones de juguetes por provincias, Alicante lidera el ranking con 87,8 millones de euros (32%). Esta provincia destaca asimismo por su balanza comercial positiva en esta industria, con un superávit de 9,4 millones de euros.

Esta situación, caracterizada por la evolución positiva de las exportaciones de la industria juguetera, el mejor posicionamiento del juguete español en los distintos países objetivo y el retroceso de las importaciones de producto extranjero (especialmente Chino) ponen de manifiesto la relevancia del sector juguetero a nivel nacional y, por tanto, la necesidad de realizar un estudio de las características de las empresas que han contribuido a estos datos tan positivos. Del mismo modo, al destacar Alicante como provincia líder en estas exportaciones, consideramos oportuno centrar el estudio en las empresas de esta región (2), por ser totalmente representativa.

Nos proponemos realizar un estudio exploratorio (3) de cuatro empresas jugueteras de la provincia de Alicante netamente exportadoras (4), con el fin de identificar tanto sus características como el patrón seguido por las mismas, que parece haberles proporcionado unos buenos resultados en el ámbito internacional. Partiremos de ciertos factores determinantes de la internacionalización (5), destacados en la literatura especializada (6) que nos ayudarán a catalogarlas, con el fin de identificar si estas empresas exportadoras jugueteras encajan o se acercan al concepto de empresa *born global* o empresa global (7) especialmente por tratarse de un sector tradicional donde los estudios empíricos sobre esta cuestión son bastante escasos (8) y, en todo caso, poco esclarecedores.

Encontrar empresas que podrían encajar en este perfil, dentro de un sector tradicional y maduro como el juguetero, rompería con la idea de reservar este tipo de comportamientos más dinámicos, innovadores o proactivos a aquellas empresas pertenecientes a otros sectores más nuevos, donde inicial-

mente fueron identificadas este tipo de empresas. Lo cual significaría, que el hecho de pertenecer a una sector tradicional no es impedimento para desarrollar una actitud global ni para obtener éxito en los mercados internacionales.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este artículo se ha utilizado una metodología cualitativa, a modo de estudio exploratorio, con el fin de comprobar si las empresas jugueteras tienen cabida en este modelo de empresas internacionales, más dinámicas e innovadoras, que parecen hacerlo prácticamente desde el momento de su constitución, o muy poco tiempo después. Aunque pudiéramos pensar, que la mayoría de las empresas parecen internacionalizarse siguiendo un patrón gradual, la significación de este nuevo modelo viene a cuestionar la mayoría de las teorías previamente establecidas en este campo, por lo que resulta necesario seguir identificando nuevas regularidades empíricas que evidencien la existencia y consolida-

CUADRO 1  
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

<b>Muñecas Paola</b>	Actualmente convertido en un grupo de empresas, está formado por una media de 40 empleados internos y unos 60 externos. La empresa <b>ha exportado desde sus inicios</b> , aunque en esta aventura internacional no ha encontrado prácticamente apoyos. Por otro lado, los <b>obstáculos</b> más destacables son, la competencia desleal y la falta de cumplimiento de la normativa vigente.
<b>Empresa Gonher</b>	La empresa <b>fue fundada</b> por los hermanos González <b>hace 51 años</b> . Gracias a su gran conocimiento del metal (1) se dedicaron a hacer pistolas de juguete de metal (con una línea específica de «pistola de cowboy»). Esta actividad funcionó muy bien, lo que les permitió ganar mucho dinero y, de este modo, <b>al quinto año de actividad, empezar con el proceso de internacionalización</b> . Comenzaron acudiendo a la Feria de París, aunque, actualmente, asisten principalmente a la feria de Nuremberg (Alemania), considerada la más importante del mundo, que se celebra a principios de año. <b>La internacionalización fue muy rápida y continuada</b> , ya que fue tal el éxito de la salida a la primera feria, que decidieron seguir <b>apostando por la internacionalización para el crecimiento de la empresa</b> . En aquella época el porcentaje sería un 60% mercado nacional y un 40% mercado internacional. Mientras que hoy en día, se trata de una empresa netamente exportadora (10% mercado nacional, 90% exportación).
<b>Game móvil</b>	<b>Empezaron su actividad en el año 1978</b> (2). Se presentaron en la feria de Valencia (3) con 4 cochecitos pequeños y ese año vendieron 14 millones de las antiguas pesetas, simplemente con cuatro modelos. A partir de ahí <b>empezaron a exportar</b> . Comenzaron a tejer <b>la red comercial de representantes</b> : de España, un representante italiano, uno francés y uno inglés. A partir de ahí iniciaron la actividad exportadora, centrándose, básicamente, en Europa. Inicialmente, la estrategia elegida, al mismo tiempo que se funda la empresa, es el desarrollo de una exportación esporádica, dirigida a 3 países. Al mismo tiempo, se lleva a cabo, una exportación activa (agentes país o delegaciones) dirigida también a 3 países. Parece que no utiliza ningún tipo de alianza estratégica o acuerdo de cooperación para abordar su salida al exterior. Sin embargo, realiza una inversión extranjera directa en un país, en el año 2007, concretamente una filial de ventas.
<b>Juegos Toyse</b>	Esta empresa fundada en 1964, aunque cerró en 1984, produciéndose un paréntesis que duraría hasta el año 1994. Fue entonces cuando los hijos de uno de los socios retomaron la actividad. Desde ese momento, fue como crear una <b>empresa nueva</b> , tuvieron que hacerlo todo de nuevo, en definitiva, como empezar otra vez. Durante todos estos años, a pesar de que al mismo tiempo que se iban abriendo nuevos mercados otros se cerraban, se puede considerar que <b>la evolución ha sido positiva</b> . Esto es debido a que, desde que se retomó la actividad de la empresa, la situación fue algo inestable, debido a la competencia de China y a la propia costumbre de los clientes acostumbrados a comprar en dicho país. A pesar de ello, la empresa ha conseguido mantener su cuota de mercado. <b>Se han dedicado más a la exportación (el 70% de su actividad) que al mercado nacional</b> (el cual, es el más fuerte de entre los países donde trabaja). Han ido abriendo diversos mercados: EEUU, México o Brasil (donde han empezado este año, al igual que en el resto de Latinoamérica). Además, tienen prácticamente cubierta Europa y venden también a Australia y a Rusia.
<p>(1) Empezó haciendo unos pequeños tacones metálicos para el sector del calzado de Elda y Elche, pero rápidamente se dieron cuenta de que no era su negocio y, estando en la población que estaban, se dedicaron al juguete.</p> <p>(2) En 1978, cuando comenzaron, la situación era muy favorable. Pero, con la entrada en la Comunidad Europea y las entradas de productos extranjeros, el panorama se complicó. No obstante, la empresa considera que la entrada del euro facilita mucho las transacciones, ya que se evitan los cambios de divisa y permite comparar más claramente el coste de los productos. En este sentido, España salió bastante beneficiada, ya que los precios nacionales eran mucho más baratos que los del resto de países europeos.</p> <p>(3) Antes, la feria de Valencia era el número uno de Europa. Era muy conocida, «se vendía todo», cerrándose las ventas incluso en el mismo día.</p>	

CUADRO 2  
VISIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL DE LAS EMPRESAS

<b>Muñecas Paola</b>	Reconocen que se enfrentan a una <b>situación global, que obliga a internacionalizarse</b> . Esta empresa <b>exporta prácticamente a casi todo el mundo</b> , aunque actualmente sus exportaciones se centran, principalmente, en los países del Este, como Rusia, Rumania, etc.
<b>Empresa Gonher</b>	<b>El mercado nacional</b> , por la tipología de producto que tiene, <b>no les acepta tan bien como en otros países</b> . Por tanto, necesariamente, <b>su vocación es internacional (si no, global)</b> por la propia naturaleza del producto. A medida que iban pasando los años, la empresa fue capitalizándose e incrementando la asistencia a ferias: primero a París, Milán, Roma, Nuremberg y, finalmente, Nueva York. En definitiva, «daban la vuelta al mundo».
<b>Game móvil</b>	La empresa Game Móvil, S.L., <b>comenzó a realizar actividades internacionales</b> desde el mismo <b>momento de su fundación</b> . Ya en el tercer año de vida de la empresa, el porcentaje de las ventas internacionales suponía un 80% de la facturación total y mantenían relaciones comerciales con 3 países extranjeros. Por lo tanto, desde los comienzos de la compañía mostraron una elevada visión estratégica global.
<b>Juegos Toyse</b>	La empresa se ha volcado más en el <b>mercado internacional</b> , el cual, representa un 70% de su actividad total. Además, tienen repartidas sus operaciones a lo largo de todo el mundo, lo que denota una <b>actitud abierta hacia los mercados internacionales</b> .

CUADRO 3  
MOTIVACIÓN PARA INTERNACIONALIZARSE

<b>Muñecas Paola</b>	<b>Consideran que es más rentable el mercado internacional que el mercado nacional</b> . Afirman, de hecho, que « <b>si solamente se quedaran en España no podrían ni subsistir</b> ». En definitiva, decidieron exportar porque reconocen que están en un <b>entorno global</b> , en el que internacionalizarse es un imperativo.
<b>Empresa Gonher</b>	En principio, lo que impulsó a la empresa al mercado internacional fue el convencimiento sobre su <b>gran calidad</b> y su gran <b>conocimiento sobre el trabajo del metal</b> . No obstante, fue la diferencia en precio (1), lo que realmente marcó la diferencia. Es decir, lo que les hizo dar el salto al exterior fue la <b>ventaja en precios</b> respecto a su competencia directa, por ejemplo, Alemania o Italia. <b>El juguete español era un juguete de calidad y muy barato</b> (2), por lo que el objetivo era adquirir la maquinaria adecuada para poder servir a la demanda. En aquella época, « <b>no se salía a vender, sino que venían a comprarles</b> » (3). Con lo cual, se centraban en la estrategia de producción, con el fin de intentar abastecer a todos los clientes que pudieran.
<b>Game móvil</b>	En cuanto a los <b>motivos tras la decisión de internacionalizarse</b> , la empresa señala que « <b>diversificar el riesgo de operar en un solo mercado</b> », así como « <b>aprovechar los pedidos procedentes de clientes extranjeros</b> » fueron fundamentales a la hora de tomar dicha decisión. Por otro lado, también fue <b>importante el aprovechamiento</b> de un cierto exceso de la <b>capacidad de fabricación</b> . Estos motivos parecen estar detrás de <b>actitud reactiva</b> ante los mercados internacionales, al margen de la vocación exportadora manifestada por la empresa desde el principio de su actividad.
<b>Juegos Toyse</b>	La empresa considera que el <b>mercado exterior es “más sano” que el mercado nacional</b> . Parece que en España no se valora la muñeca «made in Spain», ya que el cliente español suele buscar «el precio de China pero hecho aquí en España», cosa que es imposible. Por ello, han de <b>buscar otros mercados, donde se aprecie el diseño, la calidad, los acabados y los materiales</b> , es decir, que <b>se aprecie el valor añadido</b> que aporta la empresa.

(1) Cuando había una crisis, España devaluaba su moneda, lo que hacía fácil al empresario español salir al exterior y, concretamente para los jugueteros. Eso era el gran punto a favor que tenía la empresa: la débil moneda española y los costes baratos existentes en España en aquella época.

(2) La empresa afirma que, en los comienzos «España era la China del mundo».

(3) Cuando no les compraban en ferias, venían directamente a Ibi, alemanes, italianos, franceses o belgas, a comprar a toda la industria juguetera. Fue una época muy próspera, de hecho, esto duró hasta bien entrados los años noventa. Pasaron unos años malos, de crisis o menores ventas, pero aún así, nunca se desarrolló una política comercial, como tal, ya que, según afirman «iba todo muy rodado».

ción de un creciente número de empresas con semejante patrón de desarrollo internacional (10).

En la fase de diseño de la investigación, relacionaremos los datos empíricos procedentes de los diferentes casos con los factores potencialmente determinantes del rápido y más comprometido comportamiento exportador de la empresa (patrón de desarrollo internacional *born global*) y, posteriormente, con las conclusiones.

En los diferentes cuadros, se recogen los datos obtenidos de cuatro empresas jugueteras, entrevistadas en la provincia de Alicante, relacionados con los principales factores descriptivos del concepto *born global*.

## CONCLUSIONES

Como hemos podido comprobar con este estudio exploratorio del sector juguete, el fenómeno *born*

#### CUADRO 4 ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS

<b>Muñecas Paola</b>	<b>Todos los directivos estaban de acuerdo con la idea de exportar.</b> De hecho, <b>se implican en dicha decisión</b> , acudiendo a ferias internacionales para intentar ampliar el mercado.
<b>Empresa Gonher</b>	Dada la <b>situación inicial favorable</b> (1), <b>la actitud directiva ante la internacionalización fue muy positiva</b> (2). Eso sí, sigue siendo una <b>empresa plenamente familiar</b> y en toda su historia nunca ha habido una contratación de un directivo externo a la familia (3). Esto que pone de manifiesto una actitud un tanto conservadora, característica de las empresas familiares.
<b>Game móvil</b>	Desde el principio, la empresa ha seguido una <b>trayectoria exportadora</b> , aunque en los primeros momentos de forma más esporádica y, al margen de los antiguos socios, <b>se han adaptado al entorno internacional sin problemas</b> (4), a los distintos idiomas o, a los cambios requeridos por los diversos países (5), por ejemplo, en la presentación o packaging de los juguetes. Existían <b>diferentes mentalidades</b> entre los socios de la empresa y fueron los problemas surgidos entre ellos, los que desembocaron en su separación en el año 1993. A partir de ese momento, se hicieron cargo de la empresa los socios más jóvenes, con una <b>actitud más abierta ante los mercados internacionales</b> .
<b>Juegos Toyse</b>	Los directivos <b>están concienciados con los beneficios de la exportación</b> , por tanto, su actitud es positiva y bastante abierta al exterior. Más aún, cuando saben que cuentan con un producto de calidad y diseño, con un valor añadido que puede ser más apreciado en el exterior.

(1) Había muy pocos aranceles en los juguetes, la aceptación del producto fue muy rápida. Además se encontraban en una zona muy conocida, sobre todo en Europa, por su industria, el juguete.  
(2) El punto débil desde el punto de vista directivo era el idioma. Aunque siempre había alguien de la empresa que supiera francés (ya que era el idioma que se estudiaba en aquella época). En Alemania se contrataba a gente, durante la semana que duraba la feria, como traductores. En aquella época muchos españoles viajaron al extranjero en busca de trabajo. En Nuremberg, por ejemplo, había una colonia de unos tres mil españoles. Para el resto de países europeos se contrataba a otra persona que supiera inglés y español.  
(3) La empresa la fundaron los hermanos González; dos de sus yernos continuaron con la empresa, uno se encargó de la producción (era ingeniero) y el otro de las ventas y gerencia. Hoy en día el yerno encargado de ventas y gerencia ya se ha retirado y, el yerno encargado de la producción pasó a ser gerente. Y dos de los nietos de los fundadores, uno está en diseño y otro en ventas.  
(4) No obstante, **en el año 1991**, se dieron cuenta de que necesitaban llevar a cabo un cambio considerable o, por el contrario, China les comería todo el terreno. Como no hubo acuerdo entre los socios en cuanto a las medidas a tomar (había reticencias a «quitar el trabajo a las respectivas familias»), la falta de acción llevó, finalmente, a una bajada muy importante de las ventas (pasaron de facturar 120 a 14 millones de pesetas).  
(5) Los socios de mayor edad, querían seguir haciendo lo mismo de siempre (producir y vender aquí) y los más jóvenes, que sabían cómo estaba el mercado fuera, querían exportar, salir fuera y cambiar las cosas

#### CUADRO 5 EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE LOS DIRECTIVOS

<b>Muñecas Paola</b>	De todos los directivos <b>sólo uno tenía experiencia</b> en el ámbito internacional. En cuanto al nivel de estudios, los directivos cuentan con distintos niveles educativos.
<b>Empresa Gonher</b>	Los directivos <b>no contaban con ninguna experiencia internacional</b> previa a la fundación de la empresa; de hecho se fueron formando (1) a medida que transcurrieron los años. Uno de los dos fundadores sabía <b>francés</b> , al igual que la generación siguiente, aunque contaban con carencias formativas en bastantes materias (2). La <b>evolución</b> en cuanto a la formación de los RR.HH (3) ha sido la de ampliar los conocimientos, lo cual se refleja en una empresa mejor preparada a nivel de estudios, así como a nivel de lenguas extranjeras habladas.
<b>Game móvil</b>	El <b>responsable de la actividad internacional, de edad media y con estudios universitarios, señala la importancia de haber trabajado mucho internacionalmente</b> (4), de que <b>su formación incluyera una dimensión internacional, y el hecho de haber trabajado en el ámbito internacional</b> . En cuanto a las <b>lenguas extranjeras habladas</b> correctamente, menciona que en inglés y francés se defiende, y que entiende portugués e italiano. A pesar de que, en un principio, los directivos de la empresa no contaron con experiencia internacional previa, actualmente, es uno de los requisitos que más se valora, incluido el conocimiento de idiomas extranjeros.
<b>Juegos Toyse</b>	Los directivos <b>no tenían experiencia internacional previa</b> , pero la han ido adquiriendo con el transcurso de la actividad, desde que ellos empezaron a exportar, en 1997. La edad de los directivos está en torno a los 40 años y cuentan con estudios de grado medio (5). En cuanto a las lenguas extranjeras que manejan, destaca el inglés, hablado y escrito, además de algo de francés e italiano.

(1) Los dos fundadores (hermanos González) no tenían estudios superiores, pero tenían una gran experiencia en el juguete por haber trabajado en la empresa pionera del sector, ubicada en Ibi, (la empresa Rico). Primero se salió el hermano y empezó a hacer los tacones para el calzado, antes comentado, al ver que la empresa se capitalizaba y ganaba dinero, el otro hermano también dejó la empresa de los hermanos Rico y se unió a Gonher, encargándose de la parte técnica.  
(2) En realidad, la parte gerencial no tenía estudios, mientras que la parte técnica sí, era ingeniero técnico industrial, el cual, ocupa en la actualidad, el puesto de gerente. Hoy en día, el encargado de exportación y ventas, cuenta con una licenciatura y con un master en exportación. En cuanto a los encargados de diseño, tienen estudios en diseño informatizado.  
(3) Oficialmente cuenta con 22 **trabajadores**. Como en la mayoría del sector alicantino hay mucha mano de obra externa, por eso en épocas malas no suele despedirse a mucha gente. Gonher llegó a tener 75 trabajadores (según ellos, mucha gente). En el **2002** había 38 trabajadores pero, sufrieron una crisis muy dura, motivada por: 1) cambio de gerente (el que se encargaba de producción pasó a gerente) justo en plena crisis. Ya que pasaron de ir a las ferias «a que les comprasen», a ir a la feria «a ponerse a vender», «a llamar a la puerta del cliente. 2) Cambio en la normativa de su juguete que les afectó muchísimo. Fue la normativa de los decibelios, o ruido que puede hacer el juguete. Se pasó de permitir 149 decibelios por disparo (lo que llamaba mucho la atención al niño) a 125 decibelios (con lo cual, «si tu tiras un zapato al suelo, hace más ruido que una pistola) 3) La entrada de China en 2001-2002. Además, todo fue a la vez, por lo que hubo que hacer un cambio muy importante en la empresa, tanto en producción, gerencia, marketing y sobre todo, en la línea comercial. Pasó de ser una empresa «a la que le compraban» a ser una empresa que «tenía que vender». Fue un cambio muy radical, hubo que hacer rediseños de packaging, etc.). Incluso hoy en día, aún siguen con esos cambios, que son obligados para que siga funcionando la empresa.  
(4) En concreto, el número de meses por año que suele pasar en el extranjero es de 4.  
(5) El responsable de la actividad internacional cursó hasta 3º de Derecho. Al empezar con la empresa, le fue imposible compaginar ambas actividades y ya no podía estudiar y trabajar al mismo tiempo.

CUADRO 6  
TOLERANCIA AL RIESGO DE LOS DIRECTIVOS

Muñecas Paola	La estrategia desarrollada por la empresa en el ámbito internacional se puede calificar de <b>ofensiva</b> , por lo que su <b>percepción del riesgo</b> no parece ser un impedimento.
Empresa Gonher	En un primer momento, el nivel de riesgo al que se enfrentaba la empresa era reducido, ya que la situación era bastante favorable, por lo que <b>no se puede determinar</b> una medida sobre la aversión o tolerancia al riesgo por parte de los directivos.
Game móvil	Aunque había distinta predisposición entre los socios de mayor edad y los más jóvenes ante los mercados internacionales, si se observa la evolución exportadora creciente de la empresa, así como su apuesta por 9 líneas de producto distintas, <b>parece haber primado la consecución de ciertos beneficios</b> por las operaciones internacionales, <b>más que los riesgos</b> que esto pudiera acarrear.
Juegos Toyse	La empresa considera que el mercado exterior aprecia más su producto, de un alto valor añadido, que el propio mercado nacional. Por tanto, <b>en su valoración de la aventura internacional parecen pesar más los beneficios que puedan obtener frente a los posibles riesgos</b> que esto pueda acarrear.

CUADRO 7  
RELACIONES CON EL ENTORNO

Muñecas Paola	Aunque la empresa <b>ha exportado desde sus inicios</b> , en esta aventura internacional no ha encontrado prácticamente <b>apoyos</b> , por lo que no nos consta el establecimiento por parte de la empresa de acuerdos de colaboración para apoyar tal fin.
Empresa Gonher	La valoración por parte de la empresa de los beneficios de las posibles asociaciones o acuerdos de colaboración de cara al mercado internacional no es muy positiva ya que, afirman que a nivel nacional se hace una feria en Valencia, a la que desde hace unos cinco o seis años la empresa ha dejado de asistir porque no les resultaba rentable, precisamente por el hecho de que las empresas se hubiesen agrupado en asociaciones. No obstante, <b>pertenece a un grupo exportador</b> , con el que han asistido a ferias y viajado para conocer las características de cada país.
Game móvil	A nivel nacional, han recibido el apoyo de diversas instituciones: <b>AEFJ, AJJU, IVEX</b> y del <b>ICEX</b> . Consideran muy bueno el apoyo recibido, pero señalan la necesidad de un mayor número de apoyos, sobre todo para la empresa pequeña (ya que muchas veces resulta menos favorecida que las de un tamaño mayor). A nivel internacional, debido a la alta protección que ejercen diversos países sobre sus industrias jugueteras (1) <b>se vieron obligados a unirse a otras empresas «extraoficialmente»</b> , para superar estas barreras y que su producto por lo menos tuviera una oportunidad de ser mostrado al cliente.
Juegos Toyse	En cuanto a las <b>relaciones mantenidas con instituciones</b> , hay que señalar que han recibido bastante <b>ayuda</b> de la asociación de fabricantes del juguete ( <b>AEFJ</b> ), por ejemplo, por medio de la organización de ferias (la opción más directa con la que cuentan). También han usado los servicios del <b>IVEX</b> , por ejemplo, algunos informes o estudios sobre diversos países. En función de los resultados de estos estudios, algunos se han acometido y otros los han dejado aparcados hasta que estuvieran preparados para abordarlos.

(1) Los primeros años fueron muy difíciles porque literalmente «les tiraban los catálogos a la basura».

*global* o empresas con una gran vocación internacional desde sus inicios, no está reservado exclusivamente a sectores industriales intensivos en tecnología o al sector servicios. De hecho, una industria tradicional y con alto componente artesanal, como es el juguete, parece albergar a empresas que podrían ser catalogadas como tal, por cumplir gran parte de los factores descriptivos de este fenómeno. Por tanto, será necesario potenciar aquellos elementos que parecen haber dado a estas empresas el impulso suficiente para abordar los mercados internacionales, y además, hacerlo con exitosa.

De este modo, a pesar de los momentos difíciles por los que atraviesa la coyuntura económica internacional, hemos encontrado empresas jugueteras ali-cantinas que, a pesar de su reducido tamaño, parecen ser capaces de sortear esta adversa situación generalizada y hacerse un hueco en este entorno tan competitivo.

No obstante, y a pesar de que estas empresas cuentan con determinadas características y capacidades propias, en las que se han apoyado para llevar a cabo esta aventura, cualquier ayuda o apoyo procedente de las administraciones será bienvenida.

Vale la pena, por tanto, prestar una especial atención a estas empresas que, desmarcándose en esta complicada situación económica global, pueden servir de ejemplo para otras que, desgraciadamente, no sean capaces de sortear los diversos problemas y salvar de una manera favorable la situación.

#### NOTAS

[1] Las exportaciones españolas que más se incrementaron en el año 2008 son, para el caso de Portugal, los juegos presentados en surtidos, que han aumentado en 2,95 millones de euros (+37,25%) o los artículos de fiesta y carnaval, que

**CUADRO 8**  
**VENTAJA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN TECNOLÓGICA**

<b>Muñecas Paola</b>	En esta empresa, lo realmente importante son la <b>imaginación</b> y el <b>diseño</b> más que la <b>tecnología</b> en sí. No obstante, es la propia empresa la que se encarga de la realización completa de su producto, las muñecas, por lo que cuentan con el sistema técnico necesario. Entendiendo dicho sistema en un sentido amplio, desde que surge la idea, es decir, «se imaginan» el producto a fabricar, hasta que se efectúa dicha producción (1). Esta capacidad les proporciona una posición ventajosa respecto a posibles competidores.
<b>Empresa Gonher</b>	El peso de la tecnología en la empresa no es lo prioritario, por la tipología de producto al que se dedican. Al ser un producto muy clásico, se puede invertir en maquinaria para que se hagan más pistolas por minuto, pero «hacer una pistola de cowbo para niños, no admite mucha innovación». La innovación reside, en todo caso, en la adquisición de nuevas licencias, y adaptar el producto a la licencia. Gonher entró en el mundo de las licencias de la mano de Disney (según dicen, «no se puede entrar mejor»). Para ellos, tener hoy en día una licencia <b>Disney</b> «lo es todo», porque les ha abierto <b>nuevos mercados</b> y les ha dado un prestigio (2) muy importante. Para la empresa, hacer una gran inversión en maquinaria es muy importante ya que, con la facturación que manejan y siendo una PYME de 24 trabajadores, tampoco les supondría ganar mucho en costes. Por ello, cuentan con una maquinaria prácticamente nueva, pero no es lo último del mercado.
<b>Game móvil</b>	Cuentan con un pequeño taller, aunque realmente no les hace falta, ya que pueden <b>externalizar</b> todo el proceso. Tiene empresas que le hacen el diseño, otras que le hacen el prototipo de los modelos, otras los moldes y en otros locales se hace el montaje. De esta forma, se evitan estructuras grandes y <b>ganan en flexibilidad</b> , para poder adaptarse con mayor facilidad a las circunstancias.
<b>Juegos Toyse</b>	Se trata de un sector industrial tradicionalmente poco intensivo en tecnología. Por ejemplo, <b>la elaboración de «la muñeca» es muy artesanal</b> y, por tanto, intensiva en mano de obra.

(1) Aunque tienen empresas auxiliares y, a su vez, ellos también son empresas auxiliares de otras compañías.  
(2) Por ejemplo, tenían trabucos de piratas y se hicieron con la licencia de Piratas del Caribe, lo que supuso una gran innovación para ellos, ya que, de vender unas pocas pistolas de piratas, pasaron a vender «todas». La licencia fue un «boom», ya que es una moda, «lo pirata se ve mucho más». También tienen firmada la licencia de El Zorro, que aunque no es de Disney, también es muy conocida.

**CUADRO 9**  
**VENTAJA COMPETITIVA: DIFERENCIACIÓN EN MARKETING**

<b>Muñecas Paola</b>	La empresa ha apostado por el <b>diseño</b> y la <b>calidad</b> como única manera de poder competir en otros países. Dicha estrategia de carácter ofensivo, ha sido una constante en la empresa, desde sus inicios, hace 25 años. Tienen su <b>propia marca</b> , que distribuyen en exclusiva. <b>Al margen de la situación de sus competidores</b> , la cual desconocen, afirman que, en lo que a ellos respecta, en <b>este año han aumentado mucho sus ventas</b> , a pesar de la difícil situación económica generalizada.
<b>Empresa Gonher</b>	<b>En comparación con sus mejores competidores, se valoran mejor en términos de marketing.</b> En la actualidad, las empresas que se dedican a hacer pistolas a nivel mundial, son tres (sin contar los chinos, que hacen de todo): la empresa Gonher, una empresa alemana que se ha ido a producir a China, y otra italiana. Entre los tres se reparten el pequeño mercado que tiene su producto. <b>En innovación en marketing se consideran los números uno.</b> Conocen a las otras empresas muy bien (incluso han estado en sus instalaciones) y tienen muy buena relación con ellos, sobre todo con los considerados líderes: los italianos. Estos facturan mucho más que la empresa Gonher, tienen muy buen producto e incluso en los precios pueden apretar más que ellos pero, es una empresa «más vieja», no en años, sino en mentalidad (no tienen licencias, «no han pisado el acelerador») (1). La empresa los considera más lentos y, de hecho, piensan que les están comiendo. En cuanto a la empresa alemana, que se ha ido a China a producir, parece estar teniendo muchos problemas en los últimos años con las calidades, situación que el mercado percibe (2). Al ser una empresa muy grande, dedicada a muchas líneas de producto, la de pistolas es más (y no es la más conocida) y, por tanto, no focalizan todo su capacidad en ella. La empresa Gonher se considera en situación ventajosa, en términos de marketing, respecto a la alemana, a pesar de la muy buena facturación de esta última.
<b>Game móvil</b>	La <b>ventaja</b> de ser una empresa pequeña radica en ser muy <b>flexibles</b> (3) y así, poder adaptarse a los distintos pedidos. <b>Su ventaja competitiva radica</b> , por tanto, en que con sólo 2 ó 3 trabajadores consiguen hacer pedidos de gran volumen. No se puede comparar con sus competidores porque su tamaño es muy pequeño y, sus mayores compradores son, precisamente, fábricas. Se apoyan fundamentalmente en las ferias y el catálogo como herramientas de marketing. En este sentido, consideran que vale más la pena «ir directamente al cliente que a la feria», y que <b>«el boca a boca»</b> es su arma de marketing más importante.
<b>Juegos Toyse</b>	La empresa tiene 6 empleados en la fábrica (4). El tamaño pequeño de su estructura va a dotar a la empresa de la <b>flexibilidad</b> suficiente para poder adaptarse a los grandes pedidos, contratando a más gente y, viceversa, en caso contrario. Cuando la empresa <b>se compara en términos de marketing con sus competidores</b> , no se destacan en sus acciones, indicando como herramienta básica, la asistencia a las ferias.

(1) Los italianos llevan muchos años en el mercado americano y la empresa Gonher les está ganando terreno.  
(2) La empresa piensa que, tal vez, la empresa alemana ahora esté recuperando la calidad que tenían cuando fabricaban en su país.  
(3) En Ibi quedan 10 ó 12 empresas de juguetes, las demás terminaron dedicándose a otras cosas. Entonces, si necesitan plástico u otro material tienen muchas empresas cercanas donde adquirirlo.  
(4) De trabajo indirecto, por lo menos unos 30 ó 40 empleados.

CUADRO 10  
VENTAJA COMPETITIVA: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA INTERNACIONAL

<p><b>Muñecas Paola</b></p>	<p>Los directivos de la empresa <b>se implican en los mercados internacionales</b>, acudiendo a ferias internacionales para intentar ampliar el mercado. Además, hacen muñecas con los rasgos de los países a los que se dirigen, para lo que realizan los estudios pertinentes. De este modo, los clientes se involucran en la realización del producto, dándoles <b>ideas de cómo les gustaría</b>, a lo que ellos suelen adaptarse en la medida de lo posible.</p>
<p><b>Empresa Gonher</b></p>	<p>La empresa se considera <b>muy flexible</b>, porque, hoy en día, el mercado en general y concretamente Europa (su principal mercado objetivo) exige dicha flexibilidad en el sentido de que se trata más de un <b>mantenimiento</b> de relaciones que de una actuación proactiva. En cambio, en cuanto a países como Japón o EE. UU, relativamente nuevos para la empresa, adopta una <b>actitud totalmente proactiva</b>: van a visitar a los clientes (1) desde hace dos años, acuden a ferias no como expositores, sino a informarse de qué se vende en el mercado, etc. Señalan a los países árabes como los «<b>únicos más delicados</b>», por tener una tipología de producto tan peculiar (no una muñeca o un patinete). No obstante, afirman tener un conocimiento sobre estos mercados. <b>Acuden a las ferias y, viajan mucho para conocer las características de cada país</b> (2). No obstante, <b>las cosas hoy en día han cambiado mucho</b> ya que, cuando acuden a las ferias ya no se hacen pedidos, en realidad, van a enseñar los artículos nuevos y a intentar no perder clientes, centrándose en las de Hong Kong, París y Nuremberg (3).</p>
<p><b>Game móvil</b></p>	<p>Consideran <b>básico y más sencillo salir fuera y tratar directamente con el cliente</b>, incluso mejor que ir a las ferias (4). El cliente está tranquilo en su casa, en su ambiente y eso favorece las relaciones comerciales. Por otro lado, estar en una feria es muy caro para una empresa pequeña, que no puede controlar exactamente los costes en los que va a incurrir, lo que no ocurre al ir directamente a hablar con un cliente. Por el contrario, la <b>parte negativa</b> de la apertura o fácil acceso a los clientes es la <b>amenaza</b> a la que se ven expuestos por las <b>copias procedentes</b> del China. <b>Otro obstáculo a la orientación emprendedora</b> internacional son las <b>barreras legales</b> con las que se encuentran (impuestos y burocracia en las aduanas) en los distintos países (5). Distinta es en cambio la situación en España, por lo que reclaman <b>una mayor protección</b> respecto al exterior, para poder equilibrar de algún modo el panorama competitivo.</p>
<p><b>Juegos Toyse</b></p>	<p>Desde la <b>contratación del personal</b>, se tiene en cuenta una visión más global, es decir, con <b>vista a los distintos mercados</b>; no sólo el nacional. En cuanto a los <b>riesgos que existen en el mercado internacional</b>, la empresa utiliza el recurso a las <b>compañías de seguros</b> así como a los <b>distintos medios de pago específicos</b> para este tipo de operaciones. Es decir, aunque son conscientes de los riesgos, consideran factible controlarlos. Por otro lado, como variable difícil de controlar, señalan la influencia que puede tener en su actividad la imagen de España en el exterior, a veces condicionada por las relaciones diplomáticas del país (6).</p>
<p>(1) Una parte muy importante de sus clientes allí son parques de atracciones (Euro Disney, Port Aventura, Terra Mítica, Disney World USA, Universal Orlando, Disney Tokio). Y en estos sitios, tienes que ser muy proactivo porque son cadenas tan grandes que en el momento en el que la empresa no les envía un mail o no les mande la cotización, rompen la relación. Tienen que informarles de dónde está el pedido, cómo van las ventas, mostrarles nuevas cosas («oye, estamos pensando hacer esto para tal atracción»).</p> <p>(2) Aunque en Europa, en concreto, no hay problemas de entendimientos (no era como hace 20 años), gracias a la moneda única o al inglés como idioma usado de forma generalizada.</p> <p>(3) Nueva York ha bajado mucho de nivel porque ya se focaliza todo en Hong Kong y Nuremberg, que sigue siendo la número uno.</p> <p>(4) Los proveedores suelen estar de mal humor porque se pasan todo el día en la feria y están cansados.</p> <p>(5) Es el caso de México. Ponen todas las trabas posibles para que no entren juguetes y de este modo, proteger su industria juguetera. Lo mismo ocurre en Brasil, que protege mucho sus juguetes. La empresa vio retenido el contenedor con las muestras españolas, de tal forma que no pudieron vender nada. Es más, nadie hizo nada por solucionar la situación.</p> <p>(6) Concretamente tuvo un contacto con una empresa bastante fuerte de distribución, situada en California, y por este motivo no le compraron, por ser españoles.</p>	

se incrementan en 3 millones de euros (+71%). Para Polonia, los trenes eléctricos (0,16 millones de euros, +71%) y para Rusia, la partida correspondiente a muñecas (+55%, 0,1 millones de euros). A este país queda patente un aumento generalizado de las exportaciones, que supera ya los cuatro millones de euros (+43%). Por último sobrepasa el incremento de las exportaciones de juegos a Italia, que alcanza los 1,7 millones de euros (+57%).

- [2] Como señalan Rialp *et al.* (2005), la falta de un marco teórico de referencia sobre el fenómeno estudiado, que también constituye una limitación importante para el desarrollo de estudios empíricos que persigan contrastar hipótesis sobre los factores que pueden determinar el carácter *born global* de una empresa, podría superarse mediante la

realización de más estudios de casos que, por otro lado, lograrían facilitar la identificación de los marcos teóricos relevantes para seguir avanzando en este campo.

- [3] Como técnica de investigación cualitativa, en este trabajo seleccionamos el método del estudio de casos, siguiendo otras contribuciones similares en este campo (Oviatt y McDougall, 1995; Andersson, S., 2000; Rasmussen *et al.*, 2001; Bell *et al.*, 2001),
- [4] Exportación, mecanismo generalmente entendido como el primer y principal modo de entrada de las pymes al mercado exterior (Knight y Cavusgil, 2004).
- [5] En realidad, como señalan (Rialp *et al.* 2005) la mayoría de estos factores son descriptivos más que características determinantes de las *born globals*.

**CUADRO 11**  
**ENFOQUE ESTRATÉGICO INTERNACIONAL: GLOBAL/MULTIDOMÉSTICO**

<b>Muñecas Paola</b>	En cuanto al <b>enfoque estratégico internacional</b> adoptado, éste se caracteriza por altos niveles de sensibilidad local. La empresa se <b>adapta a los países a los que exporta</b> , creando muñecas que se asemejen a los niños de los países a los que exportan, al mismo tiempo que, de alguna manera, «estos países se adaptan a la empresa».
<b>Empresa Gonher</b>	<b>La estrategia a nivel internacional depende del mercado</b> al que se dirijan. El principal mercado de la empresa es Europa (representa 70-80 % de las exportaciones), después Japón y países asiáticos y, finalmente, EE. UU. La política en Europa es de mantenimiento, activa, de un conocimiento, desde hace muchos años, de los clientes (1), que cada vez son menos porque tienden a agruparse. Apuestan por una gran estandarización. <b>El producto que hacen lo pueden vender en casi cualquier parte del mundo</b> . No obstante, últimamente por <b>determinadas leyes</b> contra su tipo de juguete, está empezando a cambiar un poco la situación. Dentro de la Unión Europea hay una regulación común pero, cada país puede legislar independientemente, completando la anterior. Por ejemplo, Reino Unido (mercado muy difícil para la empresa por su «pasado terrorista») tiene muy regulado esta clase de productos, lo que condiciona la venta (2). Algo parecido puede pasar con el mercado norteamericano, en el que ahora están entrando (3). Pero estos son casos muy puntuales, en general, se utiliza un <b>producto estandarizado</b> .
<b>Game móvil</b>	Actualmente, las <b>ventas internacionales</b> representan, sobre las ventas totales, un porcentaje aproximado del <b>92%</b> (4) y, mantienen actividades internacionales con <b>10 países</b> (5). La <b>distribución actual de las ventas</b> por regiones es: Unión Europea (30%); Resto de Europa (5%); América (excepto US/Canadá) (50%); ventas a Asia/ Pacífico (0%) y al resto del mundo (15%). Buscan la <b>adaptación al cliente</b> , por lo que van a él directamente, desplegando una estrategia que podríamos calificar de ofensiva. Su base es preguntar al cliente lo que quiere, para adaptarse y poder ofrecérselo. Esto fue, precisamente lo que les permitió salvar la situación en un principio.
<b>Juegos Toyse</b>	La empresa apuesta por la diferenciación como medida para competir, aunque sea muy difícil que el producto sea radicalmente distinto. Siempre han mantenido la misma estrategia, han ido <b>«a buscar al cliente»</b> , y por tanto, a ver sus necesidades específicas y adaptarse en la medida de lo posible. Es decir, <b>no se sientan a esperar</b> . No obstante, suele haber un retardo en la compra, de unos 3 años, una vez que se ha contactado con el cliente en la feria, de ahí que sea básico procurar «tener paciencia» en la obtención de los frutos de las acciones comerciales internacionales.

(1) El trato con los clientes es de tú a tú ¿qué queréis? ¿qué no queréis? ¿queréis que os haga una caja especial para vosotros?  
(2) Venden algo para carnavales y para fechas muy puntuales. Concretamente, han sacado una nueva normativa según la cual, las pistolas han de ser de color azul fosforito, con lo cual le quita todo el realismo. La empresa se ha adaptado totalmente a ellos pero, no tienen un catálogo tan amplio (para no almacenar tanto stock). Lo que hacen es, ver las referencias que más les compran y, siempre y cuando sea un mínimo de piezas, se las pintan de azul.  
(3) Van a pintar las pistolas de rosa y naranja para California. El mercado necesita de esas especificaciones y ellos, dentro de unos mínimos, intentan proveerle, para llegar a la mayoría de los clientes.  
(4) Porcentaje que, al final del tercer año de vida de la empresa, ascendía al 80%.  
(5) Al final del tercer año de vida era de 3.  
(6) Se hacen los contactos en las ferias o en las misiones comerciales y, después mantienen una correspondencia, visitas, etc.

**CUADRO 12**  
**VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS INTERNACIONALES POR PARTE DE LAS EMPRESAS**

<b>Muñecas Paola</b>	La evolución actual de la empresa es muy buena, con incremento de la facturación respecto a años precedentes y, con <b>una expansión a un mayor número de países</b> . Están <b>muy satisfechos con los resultados de la actividad internacional</b> .
<b>Empresa Gonher</b>	Manifiestan una <b>gran satisfacción con los resultados de su actividad internacional</b> , porque es la actividad que hoy en día sustenta a la empresa. En la actualidad, el 90 % de la producción se destina a la actividad internacional, sin ella, la empresa no existiría o se dedicaría a otra cosa. Llevan cincuenta años haciendo lo que hacen y, según afirman, lo «hacen muy bien». Su estrategia, que además les ha funcionado, ha sido la de dirigirse al <b>pequeño nicho</b> dentro del mercado del juguete. De hecho, <b>son reconocidos en todo el mundo por su calidad, seriedad y saber hacer</b> . Aunque vienen malos tiempos, como exportan a muchos países, a los cuales no les afecta por igual la crisis, intentarán centrarse en aquellos menos afectados por ella (1). Otra característica de su producto, es que <b>no es tan estacional</b> como el resto del sector del juguete, que en septiembre y octubre suele vender el 70% de la producción. Ellos tienen «fechas puntas», pero al venderle mucho a parques de atracciones mantienen unas <b>ventas bastante reguladas</b> . Todo lo que es producción se hace en la empresa (función, inyección, etc.) y, el montaje se externaliza. Así, cuando hay picos de bajada, la empresa puede aguantar mejor.
<b>Game móvil</b>	Por diversas circunstancias (relaciones comerciales difíciles, dado el enfrentamiento político con EEUU, por ejemplo), o algunos viajes que no resultaron fructíferos, consideran que la <b>aventura internacional podría haber ido mejor</b> . No obstante, su <b>valoración neta es positiva</b> , no en vano, el 92% de la facturación de la empresa proviene de las ventas internacionales.
<b>Juegos Toyse</b>	Están <b>muy satisfechos con los resultados del mercado internacional</b> e, incluso, piensan que este año va a ser todavía mejor. Al ser una empresa muy pequeña el alcanzar una modesta cuota de mercado supone mucho para ellos en términos relativos.

(1) Por ejemplo, en el mercado ruso (aunque les han avisado que bajará mucho, por la bajada de precio de las energías, suministros de gas, etc.) han tenido tres años consecutivos de aumento de ventas de un 300 % cada año, dato bastante llamativo, que les está situando a la altura de países tan importantes para el sector del juguete como Francia o Alemania.

CUADRO 13  
CARÁCTER BORN GLOBAL DE LA EMPRESA MUÑECAS PAOLA

Podemos considerar que esta **empresa Sí es del tipo born global** porque:

- La empresa ha exportado desde sus inicios.
- Reconocen que se enfrentan a una situación global, que obliga a internacionalizarse. Esta empresa exporta prácticamente a casi todo el mundo.
- Consideran que es más rentable el mercado internacional que el mercado nacional. Afirman, de hecho, que «si solamente se quedaran en España no podrían ni subsistir». En definitiva, decidieron exportar porque reconocen que están en un entorno global, en el que internacionalizarse es un imperativo.
- Todos los directivos estaban de acuerdo con la idea de exportar, de hecho, se implican en dicha decisión.
- Uno de los directivos tenía experiencia en el ámbito internacional.
- La estrategia desarrollada por la empresa en el ámbito internacional se puede calificar de ofensiva, por lo que su percepción del riesgo no parece ser un impedimento.
- En esta empresa, lo realmente importante son la imaginación y el diseño más que la tecnología en sí. No obstante, es la propia empresa la que se encarga de la realización completa de su producto, las muñecas, por lo que cuentan con el sistema técnico necesario.
- La empresa ha apostado por el diseño y la calidad como única manera de poder competir en otros países. Tienen su propia marca, que distribuyen en exclusiva.  
Al margen de la situación de sus competidores (la cual desconocen) afirman, que en lo que a ellos respecta, en este año han aumentado mucho sus ventas.
- La empresa demuestra tener una orientación emprendedora internacional, ya que, por ejemplo, sus directivos se implican en los mercados internacionales, acudiendo a ferias internacionales para intentar ampliar el mercado. Por otro lado, acuden a sus clientes, los cuales se involucran en la realización del producto.
- Con una expansión a un mayor número de países, la empresa manifiesta encontrarse muy satisfecha con los resultados de su actividad internacional.

CUADRO 14  
CARÁCTER BORN GLOBAL DE LA EMPRESA GONHER

Podemos considerar que esta empresa **Sí es del tipo born global** porque:

- Al quinto año de actividad, empezaron con el proceso de internacionalización, el cual fue muy rápido y continuado, ya que fue tal el éxito de la salida a la primera feria, que decidieron seguir apostando por la internacionalización para el crecimiento de la empresa.
- El mercado nacional, por la tipología de producto que tienen, no les acepta tan bien como en otros países. Por tanto, necesariamente, su vocación es internacional (sí no, global) por la propia naturaleza del producto.
- En sus inicios, el juguete español era un juguete de calidad y muy barato, por lo que el objetivo era adquirir la maquinaria adecuada para poder servir a la demanda. En aquella época, «no se salía a vender, sino que venían a comprarles».
- Dada la situación inicial favorable, la actitud directiva ante la internacionalización fue muy positiva.
- Aunque la valoración por parte de la empresa de los beneficios de las posibles asociaciones o acuerdos de colaboración de cara al mercado internacional no es muy positiva, pertenecen a un grupo exportador, con el que han asistido a ferias y viajado para conocer las características de cada país.
- El peso de la tecnología en la empresa no es lo prioritario, por la tipología de producto al que se dedican. La innovación reside, en todo caso, en la adquisición de nuevas licencias (que les ha abierto nuevos mercados) y adaptar el producto a la licencia.
- En comparación con sus mejores competidores, se valoran mejor en términos de marketing.
- La empresa adopta una actitud totalmente proactiva, acuden a las ferias y viajan mucho para conocer las características de cada país.
- Apuestan por una gran estandarización. El producto que hacen lo pueden vender en casi cualquier parte del mundo.
- Manifiestan una gran satisfacción con los resultados de su actividad internacional. Dirigiéndose a un pequeño nicho dentro del mercado del juguete, son reconocidos en todo el mundo por su calidad, seriedad y saber hacer.

[6] Pueden verse Rialp, Rialp y Knight, 2005 y Zahra y George, 2002, principalmente.

[7] El fenómeno de las llamadas empresas "born-global" que son, por definición, empresas de reciente creación que se internacionalizan casi desde su fundación o poco tiempo después, tiene cada vez más importancia dentro del campo de la creación de empresas.

[8] De hecho, el enfoque longitudinal está infrarepresentado en los estudios de internacionalización y ha sido recomendado como una manera fructífera de expandir conocimiento en esta área (Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Nordström, 1991; Melin, 1992; Andersen, 1993; Johanson y Vahlne, 1993).

[9] Metodológicamente, procedemos del modo siguiente: a la luz de una revisión previa de la literatura al respecto, se

caracteriza el patrón de desarrollo exportador propio o característico de este tipo de empresas (patrón esperado), el cual se contrasta posteriormente a través de una serie de casos empresariales seleccionados a propósito según los objetivos de esta investigación (muestra analítico-conceptual) y no aleatoriamente (muestreo estadístico). En el supuesto de que los resultados sean mayoritariamente confirmatorios del patrón de internacionalización exportadora propuesto inicialmente, y aunque puedan identificarse posibles diferencias entre los distintos casos, éstos permitirían alcanzar un cierto grado de generalización teórica, aunque no estadística, del fenómeno aquí investigado.

[10] Ver Oviatt y McDougall, (1997)

### CUADRO 15 CARÁCTER BORN GLOBAL DE LA EMPRESA GAME MOVIL

Podemos considerar que esta empresa **SÍ es del tipo born global** porque:

- Empezaron su actividad en el año 1978, al mismo tiempo que empezaron a exportar. Por lo tanto, desde los comienzos de la compañía mostraron una elevada visión estratégica global.
- Desde el principio, la empresa ha seguido una trayectoria y se han adaptado al entorno internacional sin problemas.
- Los socios más jóvenes de la empresa la dotan de una actitud más abierta ante los mercados internacionales.
- El responsable de la actividad internacional (de edad media y con estudios universitarios) señala la importancia de haber viajado mucho internacionalmente, de que su formación incluyera una dimensión internacional y el hecho de haber trabajado en el ámbito internacional. Así mismo, maneja varias lenguas extranjeras.
- Parece haber primado la consecución de ciertos beneficios por las operaciones internacionales, más que los riesgos que esto pudiera acarrear.
- A nivel internacional, debido a la alta protección que ejercen diversos países sobre sus industrias jugueteras, se vieron obligados a unirse a otras empresas para superarlas.
- Ya que pueden externalizar prácticamente todo el proceso de producción, consiguen una flexibilidad para poder adaptarse con mayor facilidad a las circunstancias.
- Muestra de su orientación emprendedora internacional es el hecho de que consideran básico e incluso más sencillo, salir fuera y tratar directamente con el cliente, buscando, de esta forma, la adaptación al cliente. No obstante denuncian las barreras legales con las que se encuentran (impuestos y burocracia en las aduanas) en los distintos países y reclaman, de la misma manera una mayor protección en España.
- Consideran que la aventura internacional podría haber ido mejor. No obstante, su valoración neta es positiva.

### CUADRO 16 CARÁCTER BORN GLOBAL DE LA EMPRESA JUEGOS TOYSE

Podemos considerar que esta empresa **SÍ es del tipo born global** porque:

- Se han dedicado más a la exportación (el 70 % de su actividad) que al mercado nacional y han ido abriendo cada vez un mayor número de mercados.
- La empresa se ha volcado más en el mercado internacional, lo que denota una actitud abierta hacia el mismo.
- La empresa considera que el mercado exterior es «más sano» que el mercado nacional. Por ello, han de buscar otros mercados, donde se aprecie el diseño, la calidad, los acabados y los materiales, es decir, que se aprecie el valor añadido que aporta la empresa.
- Los directivos están concienciados con los beneficios de la exportación, por tanto, su actitud es positiva y bastante abierta al exterior.
- En su valoración de la aventura internacional parecen pesar más los beneficios que puedan obtener que los posibles riesgos que les pueda acarrear. De cualquier manera, la empresa utiliza diversas coberturas específicas (compañías de seguros, distintos medios de pago).
- El tamaño pequeño de su estructura va a dotar a la empresa de gran flexibilidad.
- Como muestra de su orientación emprendedora internacional, desde la misma contratación del personal ya se tiene en cuenta una visión más global, con vista a los distintos mercados. Además, siempre han mantenido la misma estrategia, han ido «a buscar al cliente» a ver sus necesidades específicas y adaptarse en la medida de lo posible. Es decir, no se sientan a esperar.
- Están muy satisfechos con los resultados del mercado internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSSON, S. (2000): «The internationalization of the firm from an Entrepreneurial Perspective». *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 63-92.

BELL, J., MCNAUGHTON, R. y YOUNG, S. (2001): «Born global-again Global Firms: An Extension of the "Born-global" Phenomenon». *Journal of International Management*, 7: 173-189.

CAVUSGIL, S.T. (1980): «On the Internationalization Process of Firms». *European Research*, 8 (6): 273-281.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1993): «Management of Internationalization». In *Perspectives on Strategic Change*, ed. L. Zan, S. Zambon, and A. M. Pettigrew. Boston: Kluwer Academic Publishers: 43-78.

KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. (2004): «Innovation, Organizational Capabilities, and the born global-global Firm». *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.

MELIN, L. (1992): «Internationalization as a Strategy Process». *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.

NORDSTRÖM, K.A. (1991): *The Internationalization Process of the Firm Searching for New Patterns and Explanations*. Doctoral Dissertation, Institute of International Business, Stockholm.

OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (1995): «Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage». *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.

OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.P. (1997): «Challenges for Internationalisation Process Theory: The Case of International New Ventures». *Management International Review*, 37 Special Issue 1997/2: 85-99.

RASMUSSEN, E.S., MADSEN, T.K., y EVANGELISTA, F. (2001): «The Founding of the "Born-global" Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking». *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3): 75-107.

REID, S.D. (1981): «The Decision-maker and Export Entry and Expansion». *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.

RIALP, A. RIALP, J. y 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: 147-166.

RIALP, A. RIALP, J. URBANO, D. y VAILLANT, Y. (2005): «The born global-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research». *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 133-171.

ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): «International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda». In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, y D. Sexton (eds.), *Strategic Leadership: Creating a New Mindset*.