

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

NAO International (España)

Pablo Migliorini
Universitat Autònoma de Barcelona

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

NAO INTERNATIONAL

El desencadenante

Era un lunes por la mañana como cualquier otro. Se acercaba el verano del 2010 y Carles, el fundador y gerente general de NAO, se encontraba sentado en su oficina pensando alternativas para recuperar el 30% de los ingresos perdidos recientemente. En agosto 2009, Presscut, el mayor cliente de NAO, le anunció a Carles que irían recortando el uso de sus servicios tecnológicos para sustituirlos por completo en el mediano plazo. NAO no podía permitirse perder todas estas ventas y a la vez a su principal distribuidor en España. Carles se estaba quedando sin ideas cuando Antoine Legrand, del nuevo departamento de exportaciones y negocios internacionales, golpeó a su puerta. Antoine entró en la oficina de Carles diciendo:

A: “¡Perdón por interrumpir Carles pero tengo buenas noticias! ¡Allopress, la empresa francesa de press-clipping, quiere comprarnos nuestra base de datos!”

C: “¡Eso sí que son buenas noticias Antoine! Dime, ¿quieren comprar la base de datos completa o quieren comprar información ya categorizada? Podrían estar también interesados en comprar nuestra plataforma web para hacer seguimiento de las noticias publicadas online...”

A: “No, Carles. Están únicamente interesados en comprar acceso ilimitado a nuestra base de datos de noticias online.”

C: “¿Pidieron algún tipo de exclusividad?”

A: “¡Sí, sí! Quieren tener la exclusividad de nuestros servicios para Francia, Luxemburgo, Andorra y las partes de habla francesa en Bélgica y Suiza.”

Se produjo un corto silencio. Vender acceso ilimitado a la base de datos significaba que Allopress no iba a demandar otros servicios de mayor valor agregado de NAO en el futuro, como podrían ser la plataforma Web o la herramienta para categorizar las noticias publicadas online. Además, darles la exclusividad que Allopress pretende, minaría las posibilidades de nuevas ventas en las principales zonas de habla francesa europeas. Carles sabía que esto no era bueno para las futuras ventas. Por un lado, en el corto plazo, si Carles aceptaba las condiciones de Allopress, NAO podría cubrir la pérdida de ingresos por la baja de Presscut como cliente. Por otro lado, en el largo plazo, las ventas de NAO se verían claramente afectadas. Luego de una corta reflexión

Carles dijo: “*Hum... en ese caso, no estoy seguro que las noticias sean tan buenas, Antoine.*” Carles se encontraba aún más confuso respecto a la estrategia de ventas que debía seguir NAO. Nuevamente, Carles se volcó a reflexionar sobre las posibles opciones disponibles para NAO.

Los antecedentes de la empresa

News Aggregator Online, S.L. fue fundada en Girona (Cataluña, España) en junio del 2000 por un grupo de jóvenes universitarios graduados en ingeniería industrial. En estos más de diez años la empresa ha sido capaz de desarrollar un sistema de búsqueda, seguimiento y categorización de cualquier tipo de noticia o anuncio publicado en Internet. NAO combina la tecnología más innovadora con experiencia periodística para brindar contenido agregado y clasificado según los criterios de los suscriptores al servicio. NAO es un intermediario en la industria de noticias publicadas online con servicios basados en suscripciones y enfocados al sector B2B. En la actualidad NAO realiza el seguimiento de más de 50,000 fuentes de publicaciones online que generan unas 500,000 entradas de noticias diarias.

Podemos resumir el funcionamiento de la tecnología de NAO en cuatro pasos: 1. Buscar y capturar noticias; 2. Categorización e índice; 3. Adaptación y gestión de la información; 4. Integración de la información (ver apéndice uno para una descripción gráfica de la tecnología de NAO). En primer lugar los robots buscadores de NAO se encargan de capturar en tiempo real la información de las noticias publicadas online. El equipo editor se encarga de evaluar y clasificar las fuentes de noticias online según la calidad del contenido y la profundidad de la noticia. Nuevas fuentes de información son agregadas constantemente según los requerimientos de los clientes y en función del cambiante entorno de la información online. En segundo lugar potentes filtros parametrizables permiten a los clientes configurar las entradas de información que quieren recibir y clasificarlas según las fuentes, el contenido, la profundidad, el perfil y otros parámetros configurables por los clientes. En tercer lugar NAO ofrece una herramienta que permite configurar todas las opciones de sus robots buscadores, de sus filtros y de sus clasificadores de contenido para que los clientes puedan adaptar el producto de NAO a sus medidas. Finalmente, NAO ofrece una completa lista de opciones de integración que incluye Java-Script, XML o RSS.

En sus comienzos NAO se centró en brindar contenido agregado directamente a las aplicaciones de clientes como páginas webs, redes locales, teléfonos móviles o portales de empresas. Los clientes pagaban una suscripción mensual en función a la cantidad de fuentes cubiertas y al número de usuarios que recibían la información. Estos servicios apuntaban a resolver el problema llamado “síndrome del portal vacío” (falta de contenido actualizado en sus páginas webs). Este fue el primer servicio comercializado por NAO comenzando su actividad comercial en febrero del 2002 (ver apéndice dos para una descripción gráfica de las líneas de producto de NAO).

La cadena de valor de NAO puede dividirse en cuatro partes: 1. Los creadores (escriben y publican) de las noticias; 2. Los que agregan y clasifican las noticias (como NAO); 3. Los distribuidores de las noticias clasificadas a los consumidores finales y 4. Los consumidores finales (ver apéndice tres para una descripción gráfica de la cadena de valor de NAO). Además el mercado de NAO puede dividirse en tres grupos: 1. Empresas de press-clipping (en general son grandes distribuidores de información); 2. Agencias de comunicación (pequeñas y medianas) y 3. Empresas y organizaciones profesionales que cuenten con un departamento de comunicación. El apéndice cuatro representa la pirámide con los tres segmentos de clientes de NAO.

El desarrollo de NAO

En 1999 Marc trabajaba como profesor asistente en la Universidad de Girona investigando en el campo del comercio electrónico y el e-business. En aquel momento Carles estaba terminando un master y trabajando a tiempo parcial como autónomo desarrollar de páginas webs. Carles introdujo a Marc en el proyecto de trabajo en el que estaba metido. Un portal Web de música que después de seis meses de actividad se quedaron sin dinero. Los dueños de esta empresa (David y Josep), conocidos periodistas, le pidieron a Carles que desarrollara un robot buscador para capturar y clasificar las noticias provenientes de otros portales de música e integrarlas a su portal. Este robot buscaría las noticias y artículos relacionados con la música y los integraría en la página Web propia.

Marc y Carles vieron que era importante involucrar a nuevos socios en la empresa con experiencia comercial y empresarial. Necesitaban socios con experiencia en funciones de marketing, finanzas y periodismo. Mientras los fundadores realizaban el plan de

empresa buscaron a otros socios para complementar el equipo. Luego de varias presentaciones y reuniones de trabajo, lograron involucrar a una consultora de marketing y a dos periodistas, David y Josep, las personas que encargaron inicialmente el robot buscador. Los fundadores alquilaron una oficina de 60 metros cuadrados en el centro de Girona y la empresa fue oficialmente constituida el 29 de junio del 2000.

Inmediatamente después de la creación de la empresa, sus fundadores tuvieron que hacer frente a la primera redefinición del negocio. Como los ingresos por publicidad en Internet habían caído estrepitosamente (debido a la crisis de las empresas .com), Marc y Carles tuvieron que cambiar el modelo de ingresos. En lugar de ofrecer portales webs con noticias actualizadas para consumidores finales, NAO se centró en ofrecer contenido actualizado para terceras empresas con sus propias páginas webs, portales y redes locales. Estas empresas pagarían una suscripción mensual a cambio de un flujo continuo de contenido agregado digital (noticias y artículos publicados online). Por suerte, NAO contaba con un encargo inclusive antes de lanzar la empresa con el nuevo modelo de negocio. Este cliente se utilizó como probador del nuevo producto.

A partir de un encargo de Presscut en noviembre del 2002 y las demandas de otros clientes más pequeños, NAO comenzó a desarrollar lo que se convertiría en su producto estrella: servicios de press-clipping. Este hecho llevó a NAO a su segunda redefinición del modelo de negocio. Así NAO comenzó a ofrecer un servicio de búsqueda y recopilación de noticias publicadas online a las agencias de comunicación y a las empresas del sector de comunicación. En España este sector representa más de 60 millones en ventas anuales. Además Presscut tenía el 20 por ciento de este mercado y TNS (otra empresa del sector) tenía otro 20 por ciento y el resto del mercado se encontraba altamente fragmentado. En cinco meses el 25 por ciento de los ingresos de NAO provenían de esta línea de negocio. Para mayo 2003, NAO ya había alcanzado el punto de equilibrio comercial y Presscut había hecho una oferta formal para comprar una parte de la empresa. NAO se había vuelto un asunto estratégico para Presscut. Desde mediados del 2005 hasta el comienzo de las exportaciones, NAO capitalizó las acciones de marketing realizadas previamente. Esto llevó a la empresa a duplicar sus ventas entre el 2005 y el 2008 (ver el apéndice cinco).

En el 2008 NAO comenzó sus primeros pasos hacia la internacionalización del negocio investigando los mercados franceses e italianos. En el 2009 NAO consiguió su primer cliente internacional (de Italia) y en febrero del 2010 Marc contrató a Antoine Legrand como responsable del área internacional de la empresa. Antoine se encargó de investigar diferentes mercados extranjeros para intentar vender las soluciones tecnológicas de NAO. El apéndice seis representa la línea de evolución temporal de la empresa resaltando los principales acontecimientos del negocio en su proceso de internacionalización.

El comienzo de las exportaciones

Al final del 2006 el mercado español de press-clipping online estaba comenzando a estar saturado. Por ejemplo, NAO proveía el cien por cien de los servicios de press-clipping online a Presscut. A su vez, Presscut vendía estos servicios a multitud de pequeñas y medianas agencias de comunicación. Por otra parte, debido a su acuerdo de exclusividad con Presscut, NAO no tenía permitido vender sus servicios a la segunda mayor empresa del sector (TNS). Además, las agencias de comunicación comenzaban a demandar un servicio de press-clipping online que incluyera ficheros multimedia (audio y video) y que agregara noticias de los medios de comunicación tradicional (TV, radio y prensa). NAO no ofrecía estos servicios. La parte baja de la pirámide (los consumidores finales) eran realmente difíciles de alcanzar debido a la falta de recursos comerciales de la empresa. Además el coste de incorporar un nuevo cliente a la cartera de la empresa, representaba los ingresos medios por cliente de más de un año; pero los pequeños clientes del sector no solían permanecer mucho tiempo con el mismo proveedor de noticias.

Debido a la saturación del mercado interno, NAO comenzó a interesarse por los mercados fuera de España. Los países vecinos de Francia, Italia y Portugal fueron los primeros en ser analizados. Además Carles estaba convencido que sus servicios eran fácilmente exportables. La tecnología de NAO podía fácilmente ser traducida a otros idiomas y además (según pensaba Carles) de mayor calidad que otras tecnologías ofrecidas por empresas de agregación de contenido online europeas. Finalmente, en diciembre 2006 un cliente de Girona pide a NAO que traduzca su plataforma Web al catalán. La traducción del programa fue todo un éxito y de esta forma comenzó una nueva etapa en la proyección de ventas de la empresa.

Durante el 2007 las negociaciones con Presscut por la venta de NAO continuaron pero no parecía que se pudiera llegar a un acuerdo. Los socios de NAO consideraban que la oferta de Presscut no estaba acorde al flujo de ingresos que la empresa generaba. Mientras que los ingresos de NAO en el 2007 fueron de 540,000 euros, la oferta de Presscut nunca superó los 600,000 euros. El problema era que Presscut no estaba contento con los rechazos recibidos y quería algún tipo de compensación de parte de NAO. De esta forma, Presscut comenzó a pedir mayores descuentos y a atrasar los pagos a NAO.

Considerando la difícil situación del mercado interno español, Carles pensó que la internacionalización de la empresa podría ser una buena alternativa. Carles había confirmado que la traducción del programa no era un problema y estaba convencido que sería muy fácil exportar los servicios de NAO. En realidad, los recursos que NAO necesita para operar son casi los mismos siendo una empresa local o una empresa internacional. Lo mejor de todo era que el coste marginal de NAO por vender sus servicios es cercano a cero. Esto significa que NAO no incurriría en mayores costes fijos por servir a un mayor número de clientes. En este sentido, si NAO quería internacionalizarse sólo tendría que hacer frente a los costes de marketing y ventas en el extranjero.

Los Obstáculos

Uno de los mayores problemas que NAO enfrentaba para comenzar a exportar era su falta de capacidades y experiencia comercial. En particular ni Carles ni nadie en la empresa estaba capacitado para asumir el papel de responsable de las exportaciones. El responsable comercial a nivel nacional era una persona que no hablaba ninguna lengua extranjera y que no tenía ningún tipo de experiencia internacional. Así, cuando Carles intento conseguir una ayuda para las exportaciones por parte del gobierno catalán, le dijeron que NAO debía mejorar sus capacidades comerciales antes de poder optar a una ayuda para internacionalizarse.

Para que NAO pudiese exportar con éxito, debía considerar seriamente un cambio en su plantilla de empleados. La mayoría de sus empleados habían nacido en Girona y nunca habían salido de Cataluña. Sólo unos pocos empleados hablaban algo de inglés y

ninguno tenía experiencia internacional en los negocios. NAO estaba lejos de tener el perfil de una empresa de servicios internacional.

Otro obstáculo importante era la tendencia de NAO a ser una empresa dedicada al desarrollo de nuevas tecnologías más que a la satisfacción de los clientes. Carles siempre se inclinó más por el desarrollo tecnológico que por el éxito comercial. Carles siempre quiso tener una empresa de base tecnológica y no una empresa de servicios o comercial. Esto ha hecho que se descuidara la atención al cliente y los servicios comerciales de valor agregado para satisfacer a los clientes. En este sentido, NAO no estaba preparada para dar servicio a clientes internacionales más exigentes y con mayores necesidades reales que los clientes locales. Carles sabía que si quería que NAO comenzase a exportar debía cambiar su tendencia de una empresa de base tecnológica a una empresa de servicios.

Aunque la traducción de la plataforma no era un problema grave, capturar noticias en diferentes idiomas implicaría contar con documentalistas y periodistas multilingües. Por aquel entonces NAO cubría más de 2000 fuentes de noticias online en español pero menos de 50 en italiano y solo unas pocas en francés y portugués. Si NAO quería comenzar a exportar sus servicios debería pues incorporar nuevas fuentes de noticias en lenguas extranjeras con suma urgencia. Según Carles, NAO debería poder ofrecer cobertura de todas las principales fuentes de noticias online en Francia e Italia.

Por otra parte, cubrir nuevas fuentes de noticias implicaba también que NAO debería mantener almacenado y disponible grandes cantidades de contenido para ser enviado a sus clientes. NAO ofrecía la posibilidad a sus clientes de acceder a cualquier noticia de cualquiera de sus fuentes online publicada desde el 2001. Esto generaría una enorme cantidad de información que la empresa debía almacenar y gestionar a pedido de sus clientes. Por ello NAO tendría que invertir en servidores dedicados y sofisticados sistemas para el manejo de bases de datos.

Otro problema añadido en el proceso de internacionalización de NAO era las diferentes leyes respecto a los derechos de propiedad intelectual presentes en cada país. La utilización de noticias y artículos publicados online también está sujeta a la legislación sobre los derechos de propiedad intelectual locales. En España por ejemplo no se pagan

royalties por el uso de noticias publicadas en Internet; sin embargo en países como Alemania o los países nórdicos la legislación respecto a los derechos de propiedad intelectual es mucho más estricta y en consecuencia las empresas agregadoras de contenido deben pagar royalties por utilizar las noticias publicadas online. NAO tendría pues que prestar una atención especial a las leyes sobre propiedad intelectual de cada país antes de lanzarse en una campaña comercial.

Finalmente, NAO no contaba con los recursos económicos necesarios para iniciar una expansión internacional seria. En efecto, sin la ayuda del gobierno catalán, NAO difícilmente podría hacer frente a los costes de prospección, promoción, marketing y ventas en el extranjero. NAO tampoco contaba con el dinero suficiente como para contratar un comercial multilingüe con experiencia internacional; dispuesto y capaz de llevar el área internacional de la empresa.

Los mercados

El siguiente paso en el proceso de internacionalización fue seleccionar el país adecuado para entrar. Este era un asunto delicado y si Carles hacía una mala elección NAO perdería impulso en la prospección de los mercados extranjeros. Hay varias cuestiones a tener en cuenta a la hora de seleccionar el mejor mercado extranjero para penetrar: el tamaño, la proximidad, la competencia, las leyes de propiedad intelectual, los clientes potenciales, y las condiciones económicas, entre otros.

Para ayudar a ofrecer algunas orientaciones, el personal de la NAO hizo un análisis detallado de los principales mercados en todo el mundo. Por ejemplo, Portugal es un mercado menos desarrollado en términos de tecnología disponible y de los competidores, es un mercado más bien pequeño, y los precios son mucho más bajos que en Alemania, Italia o Francia. Así, Carles rechazó este mercado para la expansión internacional de NAO. América Latina es otro de los mercados que fue desestimado por Carles. En este caso, el tamaño del mercado era lo suficientemente grande, especialmente en Brasil, pero la incertidumbre en los negocios y en algunos casos, un turbulento clima político y social, hizo que Carles rechazara esta posibilidad. Una vez más, como Portugal, la tecnología de la NAO era de mayor calidad que la que estaba disponible en América Latina en ese momento. Mientras tanto, en los países escandinavos y Alemania NAO tendría que pagar a los autores por los derechos de

propiedad intelectual de las noticias. Al mismo tiempo, Carles también rechazó la idea de penetrar el mercado del Reino Unido y de los EE.UU. debido al alto grado de competencia ya presentes en esos países.

Por último, Carlos llegó a la conclusión de que Francia e Italia eran los países más prometedores para comenzar a exportar. Ambos eran sustancialmente grandes mercados con precios más altos que en España. Además, estaban cerca de Cataluña, geográfica y culturalmente. Además, el francés y el italiano no eran tan diferentes del español o catalán.

Obteniendo los recursos

A principios de 2007, después de semanas de completar formularios, presentar el plan de negocios de la empresa y asistir a interminables reuniones con funcionarios y consultores del gobierno, Carles finalmente obtuvo el apoyo de la agencia de promoción catalana para las exportaciones (COPCA). Así, COPCA ofrece NAO un programa de entrenamiento comercial (llamado el Programa Alfa) para facilitar la internacionalización de la empresa. El programa consistió en un servicio de coaching para ayudar a la NAO a establecer un plan para la internacionalización de la empresa. En los meses siguientes, NAO recibió la visita de uno de los consultores de COPCA. Carles pidió específicamente a COPCA los servicios de este consultor experimentado. Sin embargo, este proceso de entrenamiento comercial fue lento y difícil. El consultor de COPCA mantenía que NAO no estaba preparada todavía para convertirse en una empresa internacional. En opinión del consultor, NAO tendría que cambiar su estrategia y contratar personal cualificado para hacer frente a la aventura de la internacionalización.

Siguiendo este consejo, Carles decidió contratar a un vendedor con experiencia internacional que hablaba francés, italiano, portugués y español. Esta contratación fue posible gracias a una beca de internacionalización propuesta por el COPCA que consiste del sueldo de un año de un vendedor internacional, incluyendo un presupuesto para viajes, folletos y acciones comerciales. En palabras de Carles:

"COPCA fue el pistoletazo de salida para el proceso de internacionalización de NAO. Ahora teníamos los recursos y la estrategia para atacar los mercados internacionales".

¡Era tiempo de actuar y Carles estaba impaciente por comenzar!

El proceso de internacionalización

El nuevo miembro del personal contratado como vendedor internacional había trabajado en una empresa de importación-exportación y podía hablar varios idiomas, entre ellos el francés. Después de la capacitación en la tecnología de NAO y sus servicios, fue con Carles a París para visitar a clientes potenciales. Este viaje a Francia fue un paso importante hacia la internacionalización de la empresa. Carlos sabía que éste era el punto de partida para futuros acuerdos comerciales internacionales, pero no estaba seguro acerca de la estrategia a seguir. En realidad, Carles confiaba íntegramente en la experiencia y capacidad comercial del vendedor recién contratado. En la primera reunión, Carlos se sorprendió. El vendedor no hablaba nada de francés y apenas entendía el idioma. Carles estaba realmente molesto con esta mentira y tuvo que despedir al vendedor. En palabras de Carles:

"En Francia hay que hablar francés si quieres hacer negocios. No podía creer que el vendedor no entendía lo que los clientes decían. Me daba realmente vergüenza."

En este punto, Carlos tuvo que improvisar. Llamó a la oficina de NAO en Girona y le pidió una lista completa de empresas de press-clipping y agencias de comunicación disponibles en París y sus alrededores. A los dos días Carles recibió una lista con todas las empresas de press-clipping y algunas de las agencias de comunicación en París. Con una gran cantidad de esfuerzo Carles logró organizar varias reuniones con diferentes clientes potenciales en París y sus alrededores. Sin embargo, durante estas reuniones Carles no pudo explicar completamente, ni convencer a los compradores potenciales acerca de las ventajas de los productos y servicios de NAO.

Además, Carles también se dio cuenta que la tecnología de NAO no era tan nueva e innovadora en comparación con lo que estaba disponible en el mercado francés. Durante alguna de estas reuniones con clientes potenciales, a Carles le mostraron empresas francesas que ofrecen servicios similares con una tecnología aún mejor. Este fue un importante revés para Carlos. A partir de esta primera aproximación al mercado francés, la empresa no pudo conseguir ningún acuerdo comercial. De todas formas, según Carles, fue una experiencia beneficiosa:

"Mira, no obtuvimos mucho de la visita a París, pero al menos hemos aprendido mucho de la forma de hacer negocios con los franceses y de la tecnología que utilizan. También volví a Cataluña con una buena red de contactos. Fue una experiencia difícil, pero beneficiosa para mi mismo y para la empresa."

Carles decidió asumir la responsabilidad de centrarse en el mercado italiano, ya que era muy difícil para NAO encontrar personal cualificado, con experiencia en ventas internacionales y los conocimientos técnicos dispuestos a vivir y trabajar en Girona. Este fue precisamente uno de los mayores obstáculos a los que la empresa se enfrentaba a fin de realizar sus ventas al exterior. En palabras de Carles:

"No quería perder el tiempo otra vez buscando a alguien para hacerse cargo de esta responsabilidad. Creo que lo mejor para mí es tratar directamente con el tema y adaptarme al mismo tiempo que voy haciendo."

En este sentido, la estrategia para explorar la penetración en el mercado italiano fue sobre todo de prueba y error. Siguiendo esta estrategia de aprendizaje, Carles fue varias veces a Italia. Desde finales del 2009 hasta el primer trimestre de 2010, Carlos visitó una lista de clientes potenciales obtenidos a partir de una asociación de prensa internacional. La empresa tuvo que pagar por esta lista de prospectos, pero valió la pena comprarla. Carles tenía un calendario de visitas programadas, pero la mayoría de ellas sin el consenso de los directivos de las empresas. Como explica Carles:

"Ya era hora de saltar a la piscina con la esperanza de que el agua sea lo suficientemente profunda".

A finales de abril de 2010, Carles visitó prensa casi todas las grandes empresas de press-clipping en Italia. Por otra parte, durante un viaje a través de Italia se dio cuenta de que las leyes de propiedad intelectual no eran un problema y que el nivel de desarrollo tecnológico estaba muy por detrás de las capacidades de NAO. Según Carles:

"Después de ir a Francia, fue reconfortante ver la reacción de los clientes potenciales en Italia al presentar nuestra tecnología. Tengo que decir, que las empresas de press-clipping italianas quedaron muy impresionados con nuestra tecnología Web y de agregador de contenidos."

Durante un viaje lleno de acontecimientos, la empresa de press-clipping más grande e importante en Italia, Italiacip, quiso comprar pleno acceso ilimitado a la base de datos de noticias en línea de NAO. Italiacip a su vez se encargaría de clasificar, gestionar y distribuir las noticias en línea a sus clientes finales (organizaciones públicas y privadas). Además, Italiacip pidió a Carles la exclusividad de la base de datos en Italia, lo que significa que NAO no podría vender la base de datos a ningún otro cliente en Italia. Pero Carlos también sabía que Italiacip nunca iba a pedir más servicios de valor añadido. Finalmente, firmaron un acuerdo por €72,000 por año para el acceso ilimitado a la base de datos de noticias NAO. La credibilidad y la experiencia adquirida por hacer negocios con Italiacip motivaron a Carles a continuar con la estrategia de internacionalización de NAO.

Volviendo al mercado francés

Después de la exitosa experiencia italiana, era el momento de NAO para volver a Francia. Carles quería un vendedor internacional fiable y con experiencia. Que fuese capaz de hablar francés y que tenga experiencia en los hábitos y costumbres de las empresas locales.

Después de un proceso de contratación largo y agotador, a principios de 2010, Carles selecciona a Antoine Legrand que tenía, en opinión de Carles, las habilidades necesarias para ser responsable del área internacional de NAO. Antoine Legrand era francés, hablaba varios idiomas y tenía un grado en administración de empresas y ciencias de la computación. También tenía algunos años de experiencia internacional trabajando para una empresa de fabricación global. Antoine parecía el vendedor ideal para NAO. Carles y Antonio decidieron volver a Francia para visitar a las empresas de press-clipping más importantes del país. En primer lugar, Antoine se encarga de llamar a los clientes potenciales para ver si estaban interesados en sus servicios. A continuación, Antoine enviaría un archivo con una presentación detallada de los servicios de NAO. Una semana más tarde, llamaría a los clientes potenciales para aclarar cualquier duda que puedan tener y luego se establecería una visita personal. Por último, un técnico iría a Francia para hacer in situ una demostración de la tecnología de NAO.

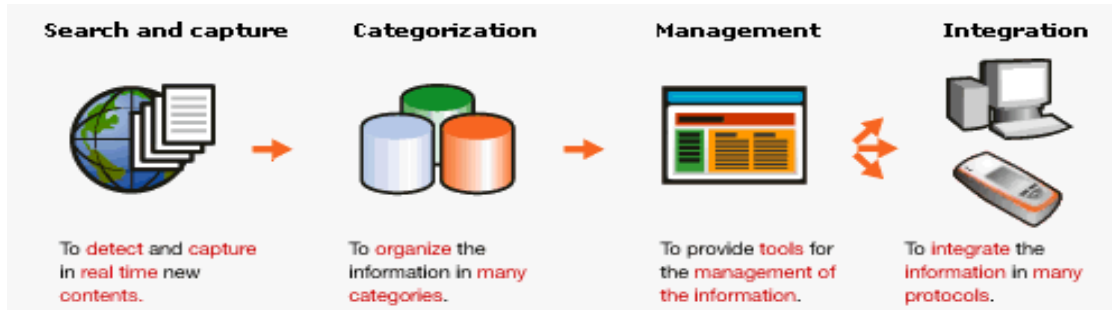
En junio de 2010, Allopress, una de las mayores empresas de press-clipping francés, llamó a Antoine para negociar las condiciones de un contrato para obtener acceso

ilimitado a la base de datos de NAO con exclusividad para Francia, Andorra, Luxemburgo y las zonas de habla francesa de Suiza y Bélgica. Por un lado, la NAO se encontraba en una situación comercial muy difícil después de que Presscut anunciara que ya no demandarían más los servicios de NAO (que representa alrededor del 30 por ciento de los ingresos de la NAO). Por otra parte, la NAO tenía que pensar si la mejor manera de penetrar en los mercados internacionales era a través de la venta de un acceso ilimitado a su base de datos de noticias en línea con exclusividad. Carlos se preguntó si la estrategia de internacionalización de la NAO era la adecuada:

"¿Qué podría hacerse con el fin de cubrir la pérdida de ingresos sin tener que vender el acceso ilimitado a la base de datos, además de la exclusividad comercial para todas las regiones europeas de habla francesa."

Apéndice uno

La tecnología de NAO



Búsqueda y Captura	Clasificación	Gestión	Integración
Detectar y capturar nuevos contenidos en tiempo real.	Organizar la información en categorías.	Herramientas de gestión de la información.	Integrar la información en protocolos.

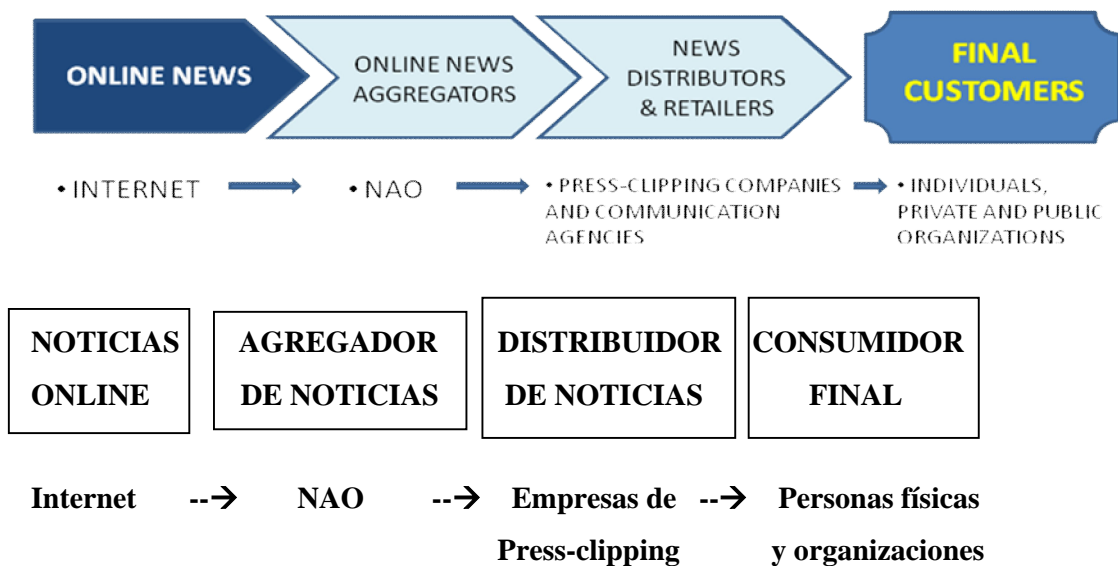
Apéndice dos

Las líneas de producto de NAO

CONTENIDO WEB	PRESS CLIPPING	SOLUCIONES TECNOLÓGICAS	BASE DE DATOS DE NOTICIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contenido agregado y actualizado para incluir en Webs. • Precio en función del tipo y cantidad de información requerida. • Para consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de noticias publicadas online y clasificadas por categorías. • Precio en función del número de fuentes de noticias cubiertas. • Para consumidores finales y empresas de press-clipping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Web auto-configurable para buscar y clasificar noticias online. • Precio en función del número de búsquedas realizadas. • Para agencia de comunicación y empresas de press-clipping. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la base de datos actualizada y en tiempo real. • Precio en función del número de fuentes de noticias cubiertas. Pago mensual. • Para empresas de press-clipping.

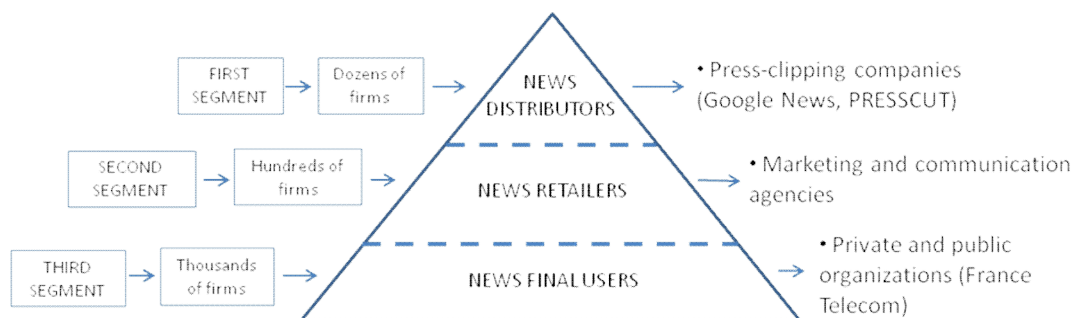
Apéndice tres

La cadena de valor de NAO



Apéndice cuatro

Los segmentos de mercado de NAO



- Primer segmento → Docenas de empresas → DISTRIBUIDORES → Empresas de press-clipping (Google News o Presscut).
- Segundo segmento → Cientos de empresas → MINORISTAS → Agencias de comunicación y marketing.
- Tercer segmento → Miles de empresas → CONSUMIDORES FINALES → Personas físicas y organizaciones.

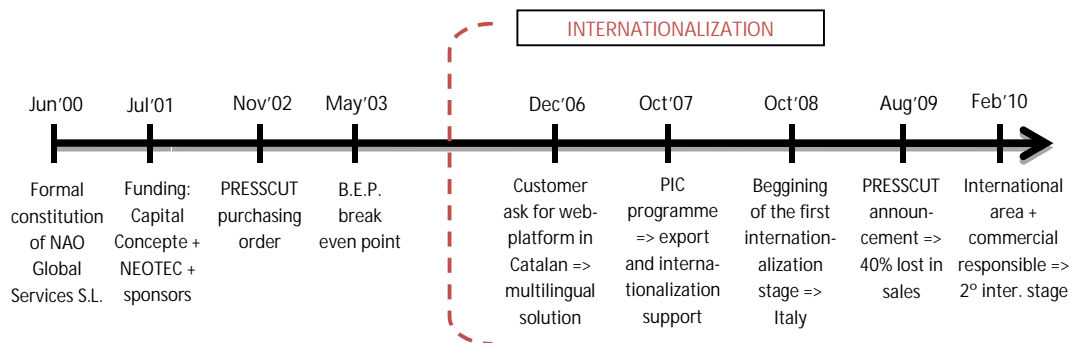
Apéndice cinco

Evolución de las cuentas de NAO

	2003	2005	2007	2008	2009
VENTAS	212.149 €	386.574 €	537.417 €	647.850 €	718.525 €
COSTES	251.446 €	371.452 €	524.652 €	523.689 €	618.000 €
BENEFICIO	-39.297 €	15.122 €	12.765 €	124.161 €	100.525 €

Apéndice seis

La evolución temporal de NAO



Junio 2000: constitución formal de NAO.

Julio 2001: reciben financiación: Capital Concepte + NEOTEC.

Noviembre 2002: Presscut hace su primera oferta de compra por NAO.

Mayo 2003: NAO alcanza el punto de equilibrio comercial.

Diciembre 2006: Traducen la plataforma Web al catalán.

Octubre 2007: Reciben ayuda para iniciar internacionalización.

Octubre 2008: Primera etapa de internacionalización en Italia.

Agosto 2009: Presscut anuncia que dejará de contratar los servicios de NAO.

Febrero 2010: Segunda etapa de internacionalización en Francia. Contratan a un responsable para las exportaciones.