

Coordinador del Estudio:

Oskar Villarreal

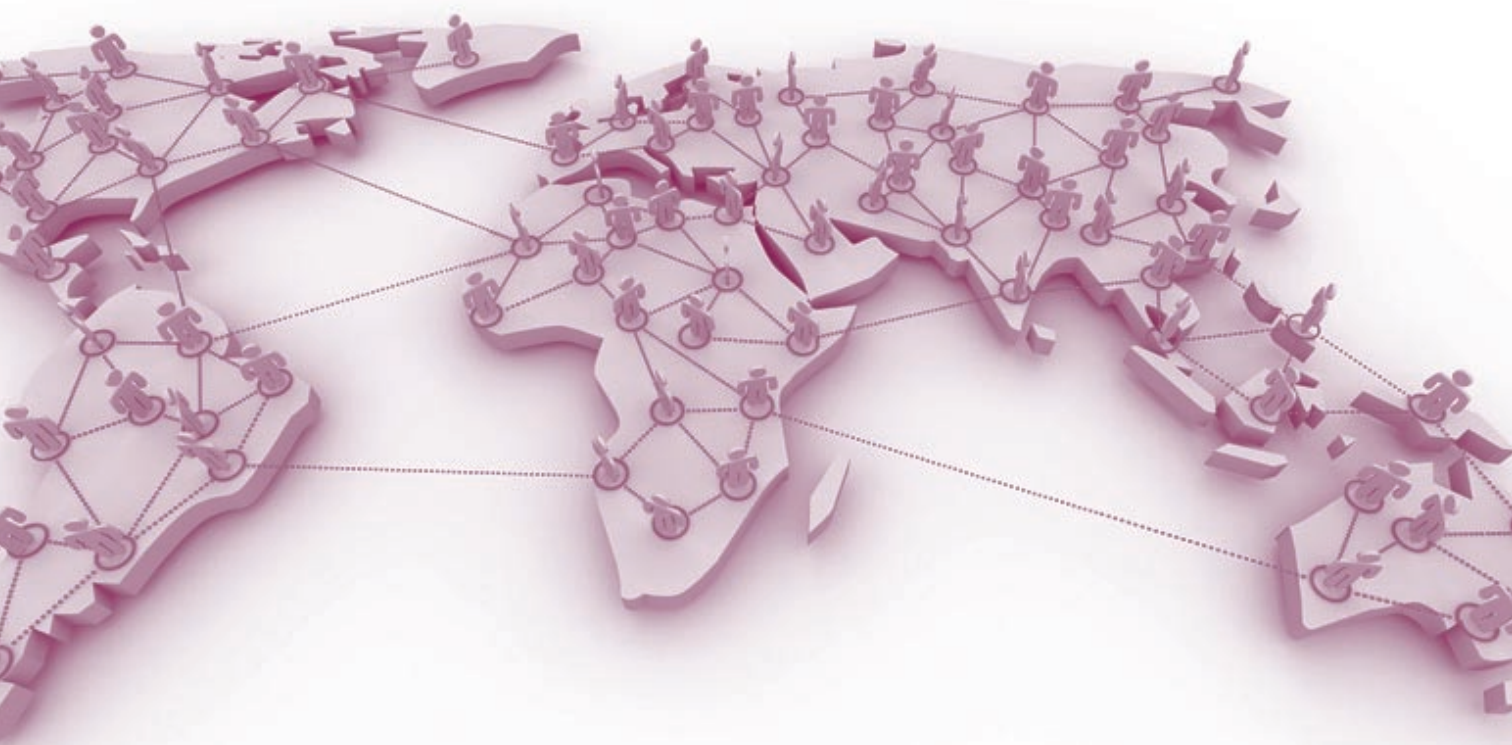
Autores:

Amaia Agirre, Izaskun Agirre, Amaia Aizpuru, Juan Carlos Aldasoro, Izaskun Alvarez, Sara Cabezudo, Maria Luisa Cantonnet, Olatz Etxegarai, Idoia Idigoras, Jon Iradi, Aitziber Lertxundi, Jone Mitxeo, Oskar Villarreal, Enara Zarrabeitia, Kristina Zabala y Arantza Zubiaurre

Estudios Temáticos de Casos Innobasque

“Cooperación en la Internacionalización”

Prólogo: Txomin García



Empresas:

Rinder • Grupo Tamoin • ESI-Tecnalia • Geyser-Gastech • Grupo HINE • Orkli

Coordinadora de Casos Innobasque:

Idoia Bidaurreazaga

En colaboración con



Estudios Temáticos de Casos Innobasque
“Cooperación en la Internacionalización”

Edita: Innobasque - 2011
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 203
48170 - Zamudio
Web: www.casosinnobasque.com

ISBN: 978-84-96543-56-0



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons
(más información http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Edición y maquetación: PMP Management Factory
E-mail: pmp@pmp.es
Web: www.pmp.es

Índice

Prólogo	5
Introducción metodológica	7
Marco conceptual y teórico	27
Casos analíticos para empresas	
Rinder, la fábrica de luz, alumbra Asia con diseño propio	71
Grupo Tamoin: la internacionalización de la mano del cliente	99
ESI-Tecnalia: internacionalización de servicios	119
Geyser-Gastech, preparada para calentar Rusia	135
Grupo HINE: cooperación en la internacionalización	151
Orkli: el conocimiento del ‘guanxi’, base para la internacionalización en China	167
Casos docentes decisionales	
Rinder alumbra Asia: ¿sola o acompañada?	185
Grupo Tamoin: ¿nos internacionalizamos con el cliente?	199
ESI, o cómo internacionalizar servicios	205
Geyser-Gastech, satisfacción global a sus socios: ¿cómo ser competitivos?	211
Grupo HINE: crecimiento por la senda de las renovables	219
Orkli: los termopares conquistan la República Popular China	225
Conclusiones y síntesis	233
Anexo	257

Prólogo del estudio temático “Cooperación en la internacionalización”

La génesis de esta publicación surge del trabajo de los miembros del i-Talde “Internacionalización” de Innobasque, a quienes de entrada quiero agradecer su colaboración y la confianza prestada. Espero que este texto sea parte del retorno y la gratificación que sin duda se merecen. La tarea a la que se enfrentaba el i-Talde no era menor, ya que la internacionalización de las empresas ya había adquirido en aquel período (2008-2010) una importancia crítica como clave de competitividad; de hecho, hablábamos de una segunda generación en internacionalización. Por ello, el i-Talde mantuvo entre sus retos la imperiosa necesidad de divulgar la cultura de la internacionalización y, unida a ello, la potenciación de la cooperación como instrumento de internacionalización en el entorno empresarial de Innobasque y de la economía vasca.

Este estudio temático, “Cooperación en la internacionalización”, constituye una buena muestra del saber hacer que habita en nuestras empresas y en sus equipos y que, además, circula y ha circulado por las rutas que los vascos y las vascas, generación tras generación, han abierto a la búsqueda de oportunidades allá donde estas se den, para asegurar el empleo y el bienestar de nuestro país. Esto en sí mismo ya es toda una filosofía de cooperación, quizá sin conciencia explícita, pero no por ello deja de integrarse en una cadena de creación de valor (y de valores) que se extiende por el mundo, nos conecta con nuestra historia y se proyecta al futuro. Los seis casos presentados en este estudio analizan empresas de diversas industrias que han desarrollado proyectos exitosos en el terreno de la colaboración en la internacionalización, proyectos que las han llevado a crecer y a mejorar tanto la eficiencia de sus procesos como la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Este es el caso de Corporación Rinder, el fabricante de equipos de alumbrado que se convirtió en la primera empresa vasca en establecerse en la India para desarrollar sus propios diseños; del Grupo Tamoin, que ha internacionalizado los servicios industriales con la colaboración de sus propios clientes; también de ESI-Tecnalia, que desde su fundación ha contado con vocación internacional y opera en un sector tan globalizado como el de las tecnologías de la información; de Geyser-Gastech, que comercializa sus productos de calefacción en un mercado tan exigente en ese sentido como el ruso; de HINE, cuya apuesta por las energías renovables la ha llevado a contar con presencia en Europa, América y Asia; y, finalmente, de Orkli, que ha sabido adaptar perfectamente la filosofía china del *GUANXI* (relaciones con el gobierno) a sus relaciones comerciales en ese país. Todos ellos son ejemplos de lo que un enfoque colaborativo de los negocios internacionales puede aportar a las empresas de nuestro entorno.

Esperamos que las realidades de estas empresas y las conclusiones extraídas del análisis conjunto llevado a cabo por los investigadores resulten interesantes para los lectores y les ayuden a aplicar nuevas perspectivas que mejoren la eficiencia y la rentabilidad, en suma, el valor, de sus organizaciones.

Txomin García

Presidente de Caja Laboral

Los Estudios Temáticos de Casos: introducción metodológica

Oskar Villarreal Larrinaga

1. Introducción	8
2. El estudio de casos: aplicado y con expertos	9
3. Los Estudios Temáticos de Casos: un nuevo enfoque metodológico	11
4. Evaluación del rigor y la calidad del Estudio Temático de Casos	21
5. Aplicabilidad	23
6. Referencias bibliográficas	24

1. Introducción

El estudio de casos ha sido, tradicionalmente, un método de aprendizaje incómodo para algunos docentes y una metodología de investigación incomprendida para la mayoría de los investigadores. No obstante, el estudio de casos en esta doble perspectiva académica (docente e investigadora) ha sido secuencialmente mejorado y revalorizado gracias a las aportaciones de expertos metodológicos, dotándoles de pautas y procedimientos que promueven el rigor y la calidad del método. Sin embargo, casi siempre, la senda docente y la investigadora permanecen separadas. Este trabajo pretende integrar la docencia y la investigación presentando los *Estudios Temáticos de Casos*, tendiendo puentes entre tres ámbitos, desafortunadamente, demasiado separados: el académico, el empresarial y el institucional.

La metodología del estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, ello conlleva el empleo de abundante información subjetiva y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información.

El estudio de casos se ha aplicado tradicionalmente como un método docente (Barnes *et al.*, 1994; Mauffette-Leenders *et al.*, 1999; Erskine *et al.*, 2003; Naumes y Naumes, 2006) y en las últimas décadas emerge con más fuerza como metodología de investigación (Yin, 1989, 1998; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996, 1998; Villarreal, 2010). En este trabajo proponemos el empleo del estudio de casos como una metodología apropiada para hacer frente a los retos docentes y de investigación del académico universitario. Para ello, hemos desarrollado un diseño metodológico que hemos denominado *Estudio Temático de Casos*. Este capítulo, por tanto, se enmarca en esa línea de actuación. Su objetivo es mostrar el diseño metodológico empleado en el estudio de casos realizado con la doble orientación: docente e investigadora.

Una cuestión importante que hay que resaltar es que los agentes que intervienen en todo el proceso conducente a la realización de un estudio de casos no solo pertenecen al ámbito académico. Normalmente, quien los escribe (los autores del caso) y quien los utiliza en clase (profesores) o investiga con ellos (investigadores) pertenecen al mundo universitario. No obstante, la unidad de análisis del caso, es decir, sobre lo que se escribe y en su contexto real, suele ser una organización empresarial (o personas que desarrollan su actividad profesional en ellas). Por otro lado, en cada vez más ocasiones, quien promueve estos estudios son instituciones público-privadas necesitadas de buenos ejemplos o excelentes prácticas para promocionar o impulsar sus propias políticas institucionales.

El recurso dentro de la práctica científica a la información subjetiva y a las técnicas de investigación que la utilizan es una necesidad que desde hace tiempo viene siendo puesta de manifiesto por muchos autores que defienden una visión más práctica y aplicada de la ciencia, pero ello exige un esfuerzo continuo en la mejora en el diseño y aplicación de estas metodologías. En este sentido, Helmer, unos de los padres de otro método cualitativo de investigación, el Método Delphi, sugería tres

ámbitos de actuación para la mejora del carácter científico de este tipo de metodologías:

- a) mejorar en la selección de las fuentes de información más apropiadas, fijando criterios de selección para ello;
- b) facilitar la transmisión eficaz de la información que se requiere, mejorando las técnicas de recogida y el desenvolvimiento de los informantes; y
- c) desarrollar y mejorar metodologías de actuación que integren la información y que garanticen la calidad de las conclusiones extraídas (Helmer, 1983).

2. El estudio de casos: aplicado y con expertos

Antes de exponer el diseño propuesto, nos parece importante justificar por qué utilizamos la metodología del estudio de casos. El método de estudio de casos, siempre que sea empleado con rigor científico, es una metodología adecuada para explicar los nuevos fenómenos empresariales e incrementar el conocimiento científico existente de la realidad empresarial.

La metodología cualitativa proporciona perspectivas relevantes para la investigación en el área de las ciencias sociales, incluida la economía de la empresa. Sin embargo, su potencial ha quedado tradicionalmente infravalorado en favor de otras técnicas (cuantitativas) debido, básicamente, a un relativo desconocimiento sobre su aplicación por parte tanto de académicos como de directivos. De hecho, a diferencia de lo que ocurre con los métodos cuantitativos, los distintos fenómenos empresariales, rara vez, se han relacionado directamente con la metodología cualitativa. No obstante, y particularmente en el área de dirección de empresas, la utilización de métodos cualitativos origina grandes oportunidades para aumentar el conocimiento disponible sobre el comportamiento de las organizaciones. Los estudios sobre empresas deberían ocuparse, fundamentalmente, de comprender y favorecer aún más la actuación de las empresas, ofreciendo intuiciones y recomendaciones que ayuden a solventar sus problemas específicos y/o los del sector en el que se encuentran. Estaríamos refiriéndonos, pues, a la conveniencia de desarrollar en mayor medida un estilo de investigación de carácter fundamentalmente aplicado (Rialp, 1998). Una cuestión clave que, en este ámbito, nos preocupa es la calidad de la información que manejamos en los estudios de casos¹. Este aspecto se vincula al tipo de metodología de investigación utilizada.

Entre los distintos propósitos de investigación para los que podrían ser válidos los estudios cualitativos, destaca la comprensión de los procesos por los cuales tienen lugar las acciones y los acontecimientos (Maxwell, 1998). La investigación cualitativa nos permite abordar amplias cuestiones de la ciencia, frente a métodos centrados en el análisis de precisión sobre cuestiones específicas, permitiendo por lo tanto responder a más cuestiones de forma menos precisa (Beer, 1988).

En este sentido viene a colación recordar una interesante cita del maestro Soldevilla (1986): “La cualidad específica de la Economía de Empresa es la eficiencia en la administración para alcanzar los objetivos de la empresa. Cualquier recurso

1. Este aspecto ha salido a relucir durante la realización de algunos estudios, cuando, tras efectuar la entrevista in situ en la empresa, debatíamos con los directivos interlocutores interrogantes como ¿quién contesta los cuestionarios dirigidos a una empresa?, ¿qué información puedes o quieres contar como dirigente de la empresa?, independientemente de las limitaciones formales, ¿es la misma la información que un directivo suministra a un cuestionario postal o telefónico que en una entrevista personal?, ¿se explica adecuadamente para qué y dónde se va a utilizar esa información?... Las respuestas a estas cuestiones probablemente sirvan para explicar algunas informaciones erróneas de ciertas fuentes y lo que, probablemente, es más preocupante, las conclusiones a las que se llega con esa información.

o medio que sea útil para esta eficiencia entra en el campo de la Economía de Empresa. Esta eficiencia es el carácter económico de la empresa, que diferencia y determina su contenido científico”. Habida cuenta de cuál es la referencia que guía a estas ciencias aplicadas, sería un lujo imperdonable prescindir, por culpa de una mal entendida objetividad o “cientificidad”, de la información subjetiva aportada por individuos, llamémosles “expertos”², que puede contribuir de forma efectiva a la citada eficiencia en la administración para alcanzar los objetivos de la empresa (Landeta, 1992).

Acudir al juicio subjetivo, es decir, a la opinión de los expertos no implica consultar una bola de cristal o acudir a adivinos o futurólogos, renunciando de esta manera a movernos dentro de la metodología científica. Al contrario, lo que se pretende es operar científicamente con ellos, desarrollando métodos y técnicas que permitan obtener y utilizar la información subjetiva que aportan de una forma explícita, razonada y sistemática, garantizando su efectividad y un nivel lo más elevado posible de objetividad (Helmer y Rescher, 1959). En definitiva, entender la metodología científica de una manera menos restringida (Landeta, 1999).

Es necesario un tratamiento de lo incierto de la mejor manera que lo permitan las posibilidades científicas de nuestra época. Cada vez más la preparación de las decisiones exigirá el conocimiento subjetivo de buenos expertos. El pasado se proyecta cada vez de manera menos adecuada sobre el futuro y la estadística solo guía verdaderamente hasta el presente (Kaufmann y Gil Aluja, 1991).

Desde este punto de vista, el académico puede contribuir a la mejora de la sociedad que estudia. El logro de los tres principales retos a afrontar en este campo (acceso a información procedente de la realidad, comprensión previa y concurrente con el programa de estudio y la obtención de una calidad notable en los trabajos realizados) (Gummesson, 1991) no solo estaría asociado con el recurso a las técnicas estadísticas (metodología cuantitativa) como único método posible. Estas solo deberían aplicarse allí donde fueran realmente útiles (Rialp, 1998).

Conviene señalar, en este punto, que determinadas metodologías consideradas cualitativas (en particular, el estudio de casos) no manejan solo información cualitativa, ya que, en realidad, un mismo estudio de caso puede recoger y analizar tanto información cualitativa como cuantitativa (Yin, 1998). El uso de esta herramienta permite la complementariedad de ambas (Yin, 1993; Céspedes y Sánchez, 1996; Bonache, 1999). Aunque, efectivamente, los métodos cualitativos tenderían a ser predominantes (Stake, 1994). De hecho, cualquiera de los métodos de investigación tiene el mismo potencial de contribuir al desarrollo del conocimiento si se aplica correctamente. Se puede considerar que ambas metodologías (cuantitativa y cualitativa) son estrategias alternativas para aproximarse a la realidad y que su idoneidad depende de factores externos a su capacidad de generar conocimiento. Tanto el estudio de casos como las encuestas, los experimentos de laboratorio y el resto de los métodos de hacer investigación empírica representan distintas estrategias posibles (Yin, 1989).

Estas estrategias se eligen por su idoneidad para conseguir el fin buscado, a partir de criterios de distinta índole. La conveniencia de aplicar un método u otro en la aproximación de los fenómenos descansa en el tipo de fenómeno que se va a es-

2. En principio, y de modo aperturista y poco restringido, con el término *experto* vamos a identificar a aquella persona que pueda aportar información, objetiva o subjetiva, útil en alguna forma para ayudar a comprender el fenómeno estudiado (Landeta, 1992, 1999).

tudiar, en la accesibilidad de la información disponible, en las características de la teoría en la que se enmarca el estudio, en el tipo de estudio planteado y en los medios materiales de los que se dispone para el desarrollo de la investigación (Fong, 2005).

3. Los Estudios Temáticos de Casos: un nuevo enfoque metodológico

La propuesta de este nuevo enfoque se plantea como alternativa integradora de la habitual separación entre el caso docente y el caso de investigación. De esta manera, se presupone la complementariedad de proyectos académicos con objetivos diferentes pero compatibles. Los *Estudios Temáticos de Casos* procuran abarcar los objetivos del caso docente y los objetivos de la investigación con casos. Por tanto, desde una concepción y objetivos diferenciados, supone una apuesta de crecimiento y de innovación en el estudio de casos. A continuación, exponemos el planteamiento del proyecto³ y de la metodología que se debe emplear.

¿Qué pretendemos hacer?

Estudios Temáticos de Casos de Empresas⁴.

¿Cómo lo vamos a hacer?

La metodología propuesta es el estudio de casos múltiple contemporáneo en base a un modelo teórico preestablecido sobre la temática objeto de estudio. Con ello se trata de homogeneizar el proceso de la investigación. Esta metodología caracterizada por el estudio en profundidad del caso y por su naturaleza longitudinal (evolución de aspectos clave de la temática), permite analizar los comportamientos y las decisiones tomadas por las empresas y establecer procesos de discusión sobre elementos clave detectados en el objeto de estudio a través del colectivo de casos analizado (estudio temático).

Esta metodología (los *Estudios Temáticos de Casos*⁵) aplicada al proyecto de Innobasque (Villarreal, 2008) se basa en una propuesta metodológica de estudio de casos (Villarreal, 2007; Villarreal y Landeta, 2010) probada y reconocida⁶.

En la figura 1 se puede observar el diseño metodológico del *Estudio Temático de Casos* y en las tablas 1 y 2, las fichas técnicas aplicadas al proyecto de Innobasque (en general) y al estudio de la “Cooperación en la Internacionalización” (en particular).

El modelo teórico preestablecido sobre la temática objeto de estudio puede ser una propuesta generada por el propio grupo de investigación o un modelo conocido y referenciado que es elegido por el grupo por su idoneidad. Así, en el presente *Estudio Temático de Casos* sobre la “Cooperación en la Internacionalización” se ha utilizado un modelo estratégico de internacionalización: el “Modelo de las Diez Estrategias” (Villarreal, 2008a), que será desarrollado en el siguiente capítulo rela-

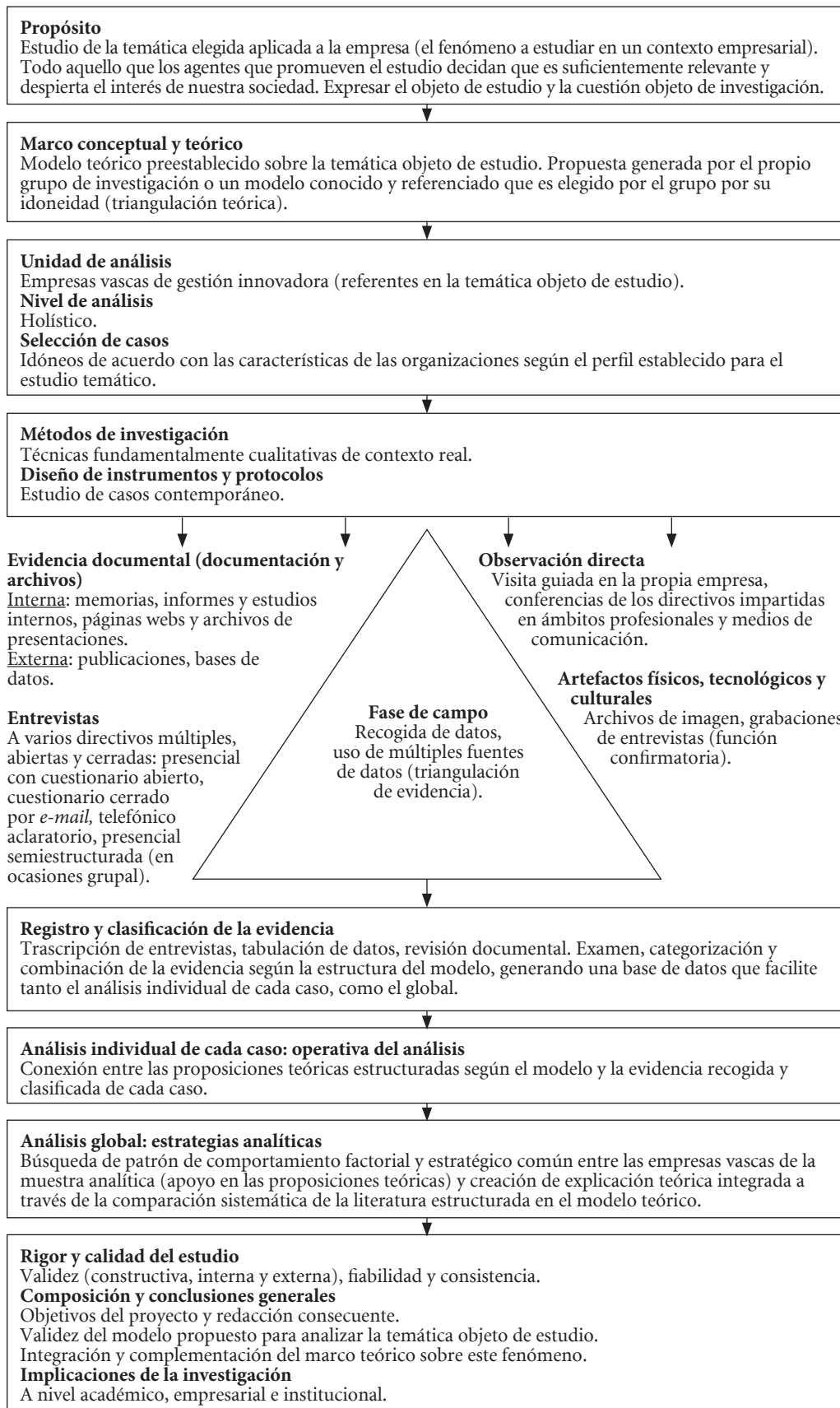
3. Este nuevo enfoque metodológico se está aplicando en un proyecto de colaboración entre Innobasque y el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU, que ha sido abierto a investigadores de las tres universidades del País Vasco: Mondragon Unibertsitatea, Universidad de Deusto y Universidad del País Vasco.

4. El título de cada estudio temático se acompaña de la temática estudiada. Así, el presente es el *Estudio Temático Innobasque: La Cooperación en la Internacionalización*. Otros dos estudios que se están desarrollando actualmente son el *Estudio Temático Innobasque: Intraemprendizaje* y el *Estudio Temático Innobasque: Ecoinnovación*. Por el ámbito geográfico del proyecto con Innobasque, solo se abordan casos de empresas vascas.

5. Los *Estudios Temáticos de Casos* han sido reconocidos con una Mención de Honor por parte de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM) por el trabajo “Tendiendo puentes entre la academia, la empresa y la institución pública: el Estudio Temático de Casos. Una integración docente e investigadora”, cuyo autor es Oskar Villarreal, investigador del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU. Este trabajo fue presentado en el XXIV Congreso Anual de AEDEM celebrado en Santiago de Compostela (España) el 11 de junio de 2010 y ha sido publicado (Villarreal, 2011) por The World Association for Case Method Research & Application (WACRA). La Mención de Honor ha sido reconocida por AEDEM por el carácter innovador en lo relativo a la metodología de investigación utilizada, esencialmente cualitativa; la doble perspectiva docente e investigadora a la que van dirigidos sus resultados; y la relevante pretensión del proyecto de acercar la universidad, la empresa y la gobernanza en pos de la gestión del conocimiento.

6. Concesión del primer premio de metodología (Premio FESIDE Investigador 2007) en Economía de la Empresa en el congreso de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) celebrado en Madrid (España) los días 6, 7 y 8 de junio de 2007, por el trabajo de (Villarreal y Landeta, 2007): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica”. La metodología se genera y desarrolla en el ámbito de la investigación de la tesis doctoral del autor, Premio Extraordinario de Doctorado de la Universidad del País Vasco (Villarreal, 2007).

Figura 1
Diseño metodológico del estudio temático de casos



Fuente: Villarreal (2008, 2011).

Tabla 1

Ficha técnica del estudio temático de casos Innobasque

Propósito de investigación	Estudio de la temática elegida aplicada a la empresa (el fenómeno a estudiar en un contexto empresarial). Todo aquello que los agentes que conforman Innobasque decidan que es suficientemente relevante y despierta el interés de nuestra sociedad. Expresar el objeto de estudio y la cuestión objeto de investigación.
Metodología de investigación	Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio descriptivo, exploratorio e ilustrativo y potencialmente explicativo.
Unidad de análisis	Empresas e instituciones de nuestro entorno geográfico (País Vasco) de gestión innovadora (referentes en la temática objeto de estudio).
Ámbito geográfico	País Vasco.
Universo	Empresas e instituciones vascas.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).
Muestra	Empresas e instituciones idóneas de acuerdo al perfil establecido para el estudio temático que aceptan formar parte de él. Se explicitarían las entidades estudiadas (número limitados de casos).
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, semiestructuradas y cerradas; presencial, telefónica y por <i>e-mail</i> . Observación directa. Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	<u>Interna</u> : documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas webs, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real. <u>Externa</u> : publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
Informadores clave	Empresarios y/o directivos (mínimo dos) de las empresas e instituciones de la muestra, con participación activa y directa en el fenómeno estudiado en lo que se refiere a su empresa en particular.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: • Identificación y clasificación estructural de dimensiones clave. • Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). • Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). • Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica). • Identificación de relaciones causales (si es posible). • Análisis de decisiones críticas.
Enfoque científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (contextual y teórico-interpretativa).
Fecha de realización	Inicio y fin del estudio.

Fuente: Villarreal (2008).

cionado con el marco conceptual y teórico del estudio de casos. El modelo teórico permite realizar los casos (cada caso y el estudio temático al que se agrega) con una misma estructura en ámbitos particulares, descomponiendo la temática (normalmente compleja) en decisiones analizables más simples sin perder la coherencia y la perspectiva integral que se persigue sobre el fenómeno analizado.

¿Qué queremos estudiar?

El objeto de estudio es la temática elegida aplicada a la empresa, es decir, el fenómeno que se va a estudiar en un contexto empresarial. En este estudio es la “Cooperación en la Internacionalización”. En el *Estudio Temático de Casos* se estudiará todo aquello que los agentes que promuevan el estudio⁷ decidan que es suficientemente relevante y despierta el interés de nuestra sociedad.

Cada temática (fenómeno económico o empresarial) genera un *Estudio Temático de Casos* a partir de su correspondiente grupo de investigadores, su modelo teórico y su perfil idóneo de empresas candidatas a ser analizadas.

El propósito del Estudio Temático es analizar y comprender las experiencias prácticas de “Cooperación en la Internacionalización” de las empresas vascas para plasmarlas en casos y de esta forma, poder compartir y enriquecer dichas experiencias entre todos los agentes interesados. De este modo, se pretende utilizar la experiencia de buena práctica de las empresas analizadas desde la triple perspectiva empresarial, académica e institucional.

7. De esta manera, los agentes que conforman Innobasque (empresas, universidades e instituciones públicas) han determinado hasta ahora que los tres primeros estudios temáticos sean sobre la cooperación en la internacionalización (estudio pionero), sobre el intraemprendizaje (segundo estudio) y sobre la ecoinnovación enfocada a las soluciones urbanas (tercer estudio).

8. Por el ámbito geográfico del proyecto con Innobasque, solo se abordan casos de empresas vascas. En los Estudios Temáticos de Innobasque (Agencia Vasca de Innovación), se añade la característica de procedencia (origen vasco) de la organización por el ámbito geográfico en el que desarrolla su actividad promotora de innovación.

¿A quién estudiamos?

La unidad de análisis es la empresa u organización que sea referente en la temática objeto de estudio⁸. En el presente *Estudio Temático de Casos*, tal como reseñamos en la ficha del estudio lo son aquellas empresas del País Vasco con experiencia relevante en la “Cooperación en la Internacionalización”, preferentemente en fases recientes de multinacionalización con actitud colaborativa para participar en el estudio. Se trata, por tanto, de empresas idóneas de acuerdo al perfil establecido para el estudio temático que aceptaron formar parte de él. Los casos de estudio han sido ESI-TECNALIA, GEYSER-GASTECH, HINE, ORKLI, RINDER y TAMOIN. Por ello, en lo concerniente a este fenómeno (“Cooperación en la Internacionalización”), las empresas elegidas tendrían la consideración de “empresas con buenas prácticas o gestión innovadora en dicha temática”.

¿Qué perspectivas tiene el estudio?

Se pueden establecer dos perspectivas en función del enfoque de la unidad de estudio:

1. **Enfoque de unidad simple:** cada caso es una unidad simple. La empresa en particular a través de su caso, de carácter, normalmente, holístico, tal como aquí se ha aplicado. En algunas temáticas podría ser incrustado o encajado. En el enfoque

Tabla 2

Ficha técnica del Estudio Temático Innobasque “Cooperación en la Internacionalización”

Propósito de investigación	Analizar y comprender las experiencias prácticas de “Cooperación en la Internacionalización” de las empresas vascas para plasmarlas en casos y de esta forma, poder compartir y enriquecer dichas experiencias entre todos los agentes interesados. “Utilizar la experiencia de buena práctica de las empresas analizadas” desde la triple perspectiva empresarial, académica e institucional.
Metodología de investigación	Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio descriptivo, exploratorio e ilustrativo y potencialmente explicativo.
Unidad de análisis	Empresas del entorno geográfico (País Vasco) con experiencia relevante en la “Cooperación en la Internacionalización”, preferentemente en fases recientes de multinacionalización con actitud colaborativa para participar en el estudio.
Ámbito geográfico	País Vasco.
Universo	Empresas vascas internacionalizadas.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).
Muestra	Seis empresas vascas internacionalizadas con experiencia relevante en la “Cooperación en la Internacionalización”. Son empresas idóneas de acuerdo con el perfil establecido para el estudio temático que aceptan formar parte de él. Casos de estudio: ESI-TECNALIA, GEYSER-GASTECH, HINE, ÖRKLI, RINDER y TAMOIN.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, cerradas y semiestructuradas; presenciales, telefónicas y por <i>e-mail</i> . Observación directa. Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	<u>Interna</u> : documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real. <u>Externa</u> : publicaciones especializadas, bases de datos (SABI, CIVEX, etc.), informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
Informadores clave	Empresarios y/o directivos (mínimo dos) de las empresas de la muestra, con participación activa y directa en el proceso de internacionalización de la empresa.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. • Búsqueda de factores explicativos clave. • Búsqueda de patrón de comportamiento común. • Creación de explicación teórica. • Identificación de relaciones causales (si es posible). • Análisis de decisiones críticas.
Enfoque científico	Inducción-deducción.
Evaluación rigor y calidad metodológica	Validez, fiabilidad y consistencia.
Fecha de realización	Abril de 2009-abril de 2011.

Fuente: elaboración propia.

holístico, la empresa se estudia de forma general, globalmente. En el enfoque incrustado, las partes de la empresa se constituyen en unidades por sí mismas (Yin, 1994). El estudio se dota en este caso de mayor profundidad y complejidad al generarse subunidades dentro de la empresa, pero necesita mayores recursos⁹. En realidad, siempre que la empresa pueda ser subdividida en partes con suficiente entidad, analizables según el fenómeno estudiado, los dos enfoques son factibles. No obstante, lo normal es que se planteen enfoques holísticos.

2. **Unidad de análisis compleja:** el colectivo de casos. El conjunto de empresas estudiadas con impacto en la temática objeto de estudio (“Cooperación en la Internacionalización”), esto es, el fenómeno analizado que se estudia a través del colectivo. El objeto de estudio se comprende en cada caso y a través de la relación entre ellos. De esta manera, el estudio temático completo conformado por el modelo teórico, los distintos casos de empresas y el informe conclusivo abarcaría la unidad de análisis compleja¹⁰.

¿A quién queremos estudiar?

Se vincula al ámbito geográfico del estudio. Estudiamos a empresas del País Vasco. Lógicamente, la característica de procedencia de las organizaciones estudiadas puede ser uno más de los criterios que perfilan la unidad de análisis, pero, en este caso, es una característica fija y dada cuando quien lo promueve se vincula a una determinada área geográfica¹¹. El conjunto de *Estudios Temáticos* configurará con el tiempo el conjunto de unidades de análisis complejas de los diferentes estudios que se realicen.

¿Quién prepara y realiza el estudio?

El grupo de investigación, el cual está configurado por especialistas en la materia de la temática objeto de estudio (“Cooperación en la Internacionalización”) y personas interesadas en ella. Se trata de una suma de Aptitud y Actitud en Alianza, lo que denominamos “la triple A”. Debe ser un grupo fuertemente coordinado desde dos perspectivas: metodológica y temática. En cada estudio temático debe haber un coordinador temático (opcionalmente, puede ser el generador del modelo teórico preestablecido). A su vez, todos y cada uno de los estudios temáticos siguen las pautas metodológicas establecidas con la ayuda del coordinador metodológico.

De esta manera, se garantiza la homogeneidad teórica y metodológica del estudio a través de la formación específica del grupo de investigación y de la doble coordinación presente durante todo el proceso.

En la tabla 3 se pueden apreciar los componentes del grupo de investigación.

¿En qué tiempo se realiza el estudio temático?

El horizonte temporal de cada estudio temático es variable y dependerá de múltiples circunstancias (fenómeno analizado, tipología de casos, experiencia y dedicación de investigadores, calidad y disposición de interlocutores, etc.). No obstante, una vez evaluados estos aspectos, cada proyecto se debe configurar de forma opera-

9. Es aplicable, por ejemplo, al estudio de la internacionalización o de la gestión de expatriados: holístico (empresa matriz) o incrustado (matriz e implantaciones en el exterior (IE)). En el enfoque holístico se estudia exclusivamente la matriz, siendo las IE (filiales), elementos accesorios. En el enfoque incrustado, las IE se constituirían en unidades por sí mismas.

10. Nótese que el propio modelo teórico preestablecido puede establecer criterios-dimensiones de agrupamiento. De esta manera se ha configurado el presente estudio al estudiar los casos de empresas que se han internacionalizado a través de acuerdos de cooperación. Lógicamente, el criterio elegido determinaría un conjunto de casos a estudiar. Esto posibilita un planteamiento más ambicioso en el tiempo ya que admitiría sucesivas rondas de *Estudios Temáticos*.

11. Como es el caso de Innobasque con el País Vasco y así se recoge en el convenio de colaboración.

Tabla 3

Equipos y autores del Estudio Temático de Casos “Cooperación en la Internacionalización”

Equipos y autores	Casos (empresas)
<p>Fac. CC. Económicas y Empresariales de Sarriko (UPV/EHU)</p> <p>Idoia Idigoras (Departamento de Economía Financiera II)</p> <p>Oskar Villarreal (Instituto de Economía Aplicada a la Empresa)</p>	CORPORACIÓN RINDER
<p>Fac. CC. Económicas y Empresariales (Unidad Delegada de Donostia) (UPV/EHU)</p> <p>Jone Mitxeo (Departamento de Economía Financiera II)</p> <p>Aitziber Lertxundi (Departamento de Economía Financiera II)</p>	GRUPO TAMOIN
<p>Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao y Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao (UPV/EHU)</p> <p>Izaskun Alvarez (Departamento de Organización de Empresas)</p> <p>Enara Zarrabeitia (Departamento de Organización de Empresas)</p> <p>Olatz Etxegarai (E.U.E. Empresariales de Bilbao, Departamento de Evaluación de la Gestión e Innovación Empresarial)</p>	ESI-TECNALIA
<p>Facultad de Empresariales (Mondragon Unibertsitatea)</p> <p>Amaia Agirre</p> <p>Izaskun Agirre</p> <p>Amaia Aizpuru</p>	GEYSER-GASTECH
<p>Deusto Business School (Universidad de Deusto)</p> <p>Arantza Zubiaurre</p> <p>Kristina Zabala</p>	GRUPO HINE
<p>Escuela Universitaria Politécnica de Donostia (UPV/EHU)</p> <p>Juan Carlos Aldasoro (Departamento de Organización de Empresas)</p> <p>Sara Cabezudo (Departamento de Organización de Empresas)</p> <p>Maria Luisa Cantonnet (Departamento de Organización de Empresas)</p> <p>Jon Iradi (Departamento de Organización de Empresas)</p>	ORKLI
<p>Coordinación temática y metodológica (investigador principal): Oskar Villarreal (Fac. CC. Económicas y Empresariales de Sarriko, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU)</p>	

Fuente: elaboración propia.

tiva con un horizonte temporal determinado y con pretensión de continuidad. Los distintos estudios temáticos generan su propia secuencia. El ritmo dependerá de los temas elegidos como objetos de estudio, de las personas que configuren los grupos de investigación formados, de la coordinación de los mismos, de las disponibilidades empresariales (empresas de referencia), de los recursos disponibles, etc., es decir, de elementos vinculados al propio proyecto.

Se plantean programas temporales del proyecto con objetivos claros, precisos y alcanzables. Cada estudio temático debe disponer de un cronograma¹² con los hitos clave establecidos y con una coordinación que posibilite su cumplimiento por parte de todos sus componentes. Así, se propone un “Plan de Acción” que establece las etapas o fases para operativizar el estudio temático en su inicio. Posteriormente, estas se concretarían en los programas concretos de cada proyecto. Las principales etapas o fases son las siguientes:

1. Convocatoria del estudio temático. Reflexión y prospección de los ejes temáticos y determinación de los núcleos temáticos (búsqueda y selección de coordinadores y de potenciales investigadores).
2. Confirmación de coordinadores y selección de empresas adecuadas (perfil del caso de estudio: unidad de análisis y casos seleccionados).
3. Organización e impartición del seminario metodológico y temático estructurado en módulos impartidos por expertos.
4. Configuración y formación definitiva de los equipos de investigadores temáticos, acordes a la temática objeto de estudio. Se formarían con especialistas y personas interesadas en dichas temáticas. Se configuran equipos (subgrupos) de investigadores dentro del estudio temático. Asignación de empresa u organización a cada equipo. Posibilidad de equipos duales.
5. Lanzamiento del estudio temático (metodología previa al caso: marco teórico, unidades de análisis, elección de casos, preparación guión, ítems, etc.). Establecimiento de los roles y funciones de los miembros del grupo temático de investigadores, liderado por el coordinador temático con ayuda del coordinador metodológico. Las pautas temporales serán establecidas para cada estudio temático.
6. Elaboración de casos (recolección, realización, análisis y revisión del caso individual) por cada equipo de investigadores (un equipo por empresa u organización). Elaboración de segundos casos por parte de equipos duales, si los hubiera.
7. Redacción final del caso individual en los dos formatos establecidos (caso docente decisional y caso analítico para empresas) por parte de los autores del caso, coordinados por el coordinador temático con ayuda del coordinador metodológico.
8. Elaboración del estudio temático (conjunto completo de capítulos). Equipos liderados por el coordinador temático y por el coordinador metodológico.
9. Publicación del estudio temático por parte de las entidades promotoras: *Estudio Temático de Casos Innobasque: “Cooperación en la Internacionalización”* con su correspondiente editorial, con ISBN y con un reconocimiento explícito de los coordinadores del estudio y de los autores de los casos.
10. Publicación de enciclopedia temática: “Colección de Estudios Temáticos de Casos Innobasque” (tema a especificar) con ISBN de obra completa (conjunto-

12. Este primer *Estudio Temático de Casos Innobasque: “Cooperación en la Internacionalización”* ha requerido de, prácticamente, dos años para su realización. No obstante, su carácter pionero justifica dicho período. Se estima un período orientativo de un año para los futuros estudios temáticos.

enciclopedia de publicaciones temáticas). Sería aumentativa con el tiempo (largo plazo). Esto, lógicamente es una opción que dependerá de la naturaleza estructural o coyuntural del proyecto por parte de las entidades promotoras.

¿Cuáles son los objetivos de los estudios temáticos?

Los objetivos son la obtención de resultados satisfactorios en las áreas que se indican a continuación.

1. Publicaciones

- a) Casos individualizados de empresas para un estudio particular con la doble orientación (pedagógica y de aprendizaje académico en el caso docente decisonal, y de difusión y conocimiento genérico en el caso analítico). Se obtiene, de esta forma, un conocimiento aplicado de buenas prácticas desde un punto de vista empresarial en los formatos adecuados según objetivos (herramienta docente, divulgación, investigación).
- b) *Estudios Temáticos de Casos* colectivos como el presente: *Estudio Temático de Casos Innobasque: “Cooperación en la Internacionalización”*. Son publicaciones temáticas especializadas realizados por expertos. Permite la comprensión en profundidad de la problemática a la que se enfrenta la empresa en lo relativo al fenómeno estudiado y de los comportamientos y decisiones del colectivo de empresas analizadas. Cada publicación temática recogería un capítulo metodológico, un capítulo teórico (recogería el marco y modelo teórico utilizado en la temática), los distintos capítulos que se corresponderían a cada caso particular (por duplicado: caso docente decisonal y caso analítico) según la metodología y el modelo propuesto para su estudio, y un último capítulo relacional que podría desglosarse en aspectos comunes y dispares de los casos según el modelo propuesto y conclusiones.

En la tabla 4 se muestra la estructura del estudio temático a modo de índice de la publicación.

Tabla 4

Estructura del Estudio Temático de Casos (índice de la publicación)

<ul style="list-style-type: none"> • Los Estudios Temáticos de Casos: introducción metodológica. • La Cooperación en la Internacionalización: marco conceptual y teórico. • Casos del estudio temático (casos analíticos para empresas): <ul style="list-style-type: none"> – Caso 1. – Caso 2. – Caso 3. – ... • Casos del estudio temático (casos docentes decisonales): <ul style="list-style-type: none"> – Caso 1. – Caso 2. – Caso 3. – ... • Conclusiones y consideraciones finales. • Anexo metodológico: protocolo y semblanza del estudio temático.

Fuente: elaboración propia.

En cada temática particular se pueden generar otras publicaciones de ámbito científico a partir de los resultados obtenidos (generalización analítica del modelo preestablecido), promoviéndose una explotación científica del trabajo del grupo de investigación (ponencias, artículos, etc.).

- c) Enciclopedia temática (actualizable con el tiempo): “Colección de Estudios Temáticos de Casos Innobasque” (tema a especificar). Se configuraría como el conjunto de estudios temáticos de casos colectivos realizados, conformándose en una enciclopedia de publicaciones temáticas (con ISBN de obra completa). Se trataría de un referente tanto desde la perspectiva de la literatura sobre un determinado área geográfica, como desde la perspectiva de colección de estudios de casos.

2. Intangibles

Se refiere, fundamentalmente, al conocimiento del fenómeno que se estudia en el contexto de entorno más cercano (aproximación en profundidad a la realidad empresarial). Esto incluye lo siguiente:

- a) Desarrollo de mecanismos y dinámicas de trabajo de alta especialización profesional sobre temáticas críticas (temas relevantes) con elementos de entendimiento y comprensión homogéneos (conceptos, terminología, estructura, factores, características, etc.) generados a priori a través de la metodología y de los criterios temáticos establecidos por el grupo temático de investigadores para el estudio de los casos seleccionados.
- b) Desde un interés individual y colectivo común se puede generar un ambiente propicio para compartir conocimiento en temáticas muy concretas y suficientemente especificadas (objetivos concretos con afán de no dispersión).
- c) La propia dinámica generada puede llegar a predisponer estudios más avanzados en fases posteriores. Se podría generar nuevos modelos teóricos mejorados a partir de los preestablecidos.
- d) Detección contrastada de necesidades reales en el ámbito temático para las empresas en cuestión. Puede posibilitar un conocimiento de tema que permita una adecuación más idónea de las medidas institucionales en apoyo al aspecto tratado.

¿A quién van dirigidos los estudios temáticos?

El ámbito de los resultados debe ser integral y abarcar al ámbito empresarial, institucional y académico (formación e investigación).

La extensión de los resultados tangibles e intangibles pretende beneficiar a todos los ámbitos interesados. Difícilmente, el proyecto es sostenible si todos los agentes intervinientes no obtienen resultados positivos y directos para sus intereses. Ahora bien, no se trata de intereses comunes (normalmente estos no existen), sino de objetivos compatibles.

Las empresas aportarán información, sus experiencias, su conocimiento aplicado y el valioso tiempo de las personas que actúen como interlocutores. Como contrapartida, recibirán el prestigio y el reconocimiento de la comunidad, y también, las experiencias y el conocimiento de otras empresas, junto con otro conocimiento más generalizable de alta especialización profesional generado por expertos investigadores en temas que son claves para aquellas. No se deben obviar las potenciales sinergias de pertenecer a un grupo de “selectos” predispuestos a colaborar y cooperar en un entorno globalizado como el que vivimos.

El ámbito institucional aportará el apoyo de sus personas, sus recursos materiales, su prestigio y su vocación de servicio público. A cambio, obtendrá altos rendimientos sociales y podrá comprobar cómo los resultados tangibles e intangibles de este proyecto se alinean con sus políticas¹⁵.

El ámbito académico aportará docentes e investigadores, muchas horas de su tiempo, su conocimiento teórico especializado y su cooperación y afán de tender puentes hacia un conocimiento aplicado presente y, sobre todo, futuro. A cambio, obtendrá buenas prácticas de empresas de su entorno en formatos adecuados para la docencia y el aprendizaje, la disposición de casos de empresas de su región, homogéneos desde un punto de vista tanto formal como de contenido, con argumentaciones basadas en modelos teóricos explicados. Además, tendrá la posibilidad de explotar científicamente (ámbito de la investigación) los resultados generados con un grupo de compañeros investigadores de prestigio, dada la garantía de rigor y calidad exigida por la metodología propuesta.

4. Evaluación del rigor y la calidad del Estudio Temático de Casos

Parece necesario reseñar que un seguimiento escrupuloso del diseño metodológico que hemos propuesto llevaría a maximizar la validez y confiabilidad de los resultados del estudio (en su vertiente de investigación), pero hay que ser conscientes de que una investigación basada en el estudio de casos nunca se puede planificar en su totalidad, y que su desarrollo está condicionado por numerosas variables no controladas por el investigador, lo que hace que no siempre coincida el desarrollo ideal con el real. Por consiguiente, es necesario hacer una valoración propia de la fiabilidad y validez de los resultados que se exhiben, derivadas de la forma en que la metodología ha podido ser realmente llevada a cabo. La aplicación de diferentes tácticas vinculadas a ciertas pruebas debe determinar la calidad y rigor final del estudio. Estas pruebas son la validez constructiva, la validez interna, la validez externa, la confiabilidad, la consistencia teórico-interpretativa y la consistencia contextual.

Habría, por tanto, que explicitar en qué medida y por qué la metodología empleada garantiza la confiabilidad y la consistencia de la investigación y cada uno de los tres indicadores de validez referidos.

En la tabla 5 se recogen las pruebas y tácticas de evaluación del rigor y calidad realizadas en el estudio relacionadas con la fase del proceso en la que se realizan.

15. En el caso de Innobasque, en lo concerniente al proceso de transformación de Euskadi en una sociedad innovadora en todos los ámbitos de la vida, con el fin último de elevar la competitividad de las organizaciones, la cohesión social y la calidad de vida de las y los ciudadanos (“Manifiesto por la Innovación en Euskadi”, Innobasque, 2008).

Tabla 5
Pruebas de evaluación del rigor y la calidad del Estudio Temático de Casos

Prueba	Táctica	Fase de la investigación
Validez constructiva	<p>Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (triangulación teórica).</p> <p>Diseño estructural de principales elementos conceptuales según el modelo estratégico de internacionalización (modelo teórico).</p> <p>Síntesis de principales factores explicativos en dicho modelo original.</p> <p>Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Realización de entrevistas múltiples en profundidad. • Observación directa. • Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales. <p>Utilización de múltiples fuentes de información (triangulación de datos) para confirmación de evidencia en distintas fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interna y externa, directa (primaria) e indirecta (secundaria). • Tipología diversa: documentación, archivos, entrevistas, cuestionarios, bases de datos, contexto físico real. • Diversidad de informadores clave ante mismas cuestiones. • Evaluación crítica de evidencia comparada según fuentes. <p>Proceso casi simultáneo y unificado de recogida y análisis de la evidencia.</p> <p>Establecimiento de la cadena de evidencia.</p> <p>Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores.</p> <p>Revisión del informe del caso por parte de informadores clave.</p> <p>Flexibilidad general e instrumental de la investigación a través de la revisión cíclica del estudio de campo y del modelo estructural original.</p>	<p>Revisión de la literatura.</p> <p>Diseño de la investigación.</p> <p>Diseño de la investigación.</p> <p>Recogida de la evidencia.</p> <p>Recogida de la evidencia.</p> <p>Recogida de la evidencia y análisis.</p> <p>Diseño y recogida.</p> <p>Recogida y análisis.</p> <p>Composición.</p> <p>Todas.</p>
Validez interna	<p>Patrón de comportamiento común (apoyo en las proposiciones teóricas).</p> <p>Creación de explicación (comparación sistemática de la literatura estructurada en el modelo teórico).</p>	<p>Análisis individual y global.</p> <p>Análisis individual y global.</p>
Validez externa	<p>Planteamiento ecléctico e integrador de las perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización.</p> <p>Uso de teorías rivales en modelo original (triangulación teórica).</p> <p>Establecimiento de la unidad de análisis y selección de casos según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado (internacionalización de la empresa).</p> <p>Selección de métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica) y de fuentes de información (triangulación de datos) según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado.</p> <p>Uso de factores explicativos clave de teorías rivales en cada caso.</p> <p>Aplicación de la lógica replicante (estudio de casos múltiples) para la consecución de generalización analítica.</p> <p>Consideración de parte de los resultados de la investigación como hipótesis de partida de estudios de futuras líneas de investigación.</p>	<p>Diseño de la investigación.</p> <p>Diseño general.</p> <p>Identificación de la unidad de análisis y selección de casos.</p> <p>Diseño general y recogida de la evidencia.</p> <p>Análisis individual.</p> <p>Análisis global y conclusiones.</p> <p>Composición y conclusiones.</p>

(Continúa)

Tabla 5 (Continuación)

Pruebas de evaluación del rigor y la calidad del Estudio Temático de Casos

Prueba	Táctica	Fase de la investigación
Fiabilidad	<p>Realización de un protocolo del estudio y seguimiento de sus pautas como guía de acción.</p> <p>Elaboración de una base de datos que organice, integre y sintetice la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia.</p> <p>Compromiso ético en lo referente al esfuerzo, tiempo, dedicación y actividades concretas de los informadores clave colaboradores.</p> <p>Evaluación rigurosa de aspectos éticos en la obtención y análisis de la evidencia.</p>	<p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general, recogida y análisis.</p>
Consistencia teórico-interpretativa	<p>Comprensión previa de perspectivas y acepciones del fenómeno y del contexto según los informadores clave (elevada empatía con los marcos de referencia propios de las fuentes de información).</p> <p>Utilización de técnicas (protocolo de inicio, preguntas abiertas, entrevistas semiestructuradas) que permitan la iniciativa dialéctica de los informadores clave.</p> <p>Comparación sistemática crítica entre las proposiciones teóricas estructuradas en el modelo teórico y las asumidas y obtenidas de las fuentes de evidencia.</p> <p>Filtrado crítico del conocimiento contextual según elementos conceptuales y teóricos relevantes establecidos en el modelo teórico.</p>	<p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p>
Consistencia contextual	<p>Atención a elementos contextuales relevantes para la explicación del fenómeno que se va a estudiar, incluso no explícitamente recogidos en el modelo original.</p> <p>Consideración del entorno genérico de ubicación de las unidades de análisis (empresas multinacionales vascas) y evaluación crítica de la evidencia según dicho (macro)contexto.</p> <p>Consideración del entorno específico propio de cada uno de los casos y evaluación crítica de la evidencia según dicho (micro) contexto.</p>	<p>Recogida de la evidencia.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p>

Fuente: Villarreal (2007); Villarreal y Landeta (2010).

5. Aplicabilidad

El estudio de casos es un método docente con unas posibilidades de aprendizaje muy relevantes y es una metodología de investigación que es útil y necesaria para el avance científico en las ciencias sociales y del conocimiento en general. No obstante, habitualmente, la orientación docente y la de investigación se han mantenido separadas a la hora de afrontar aportaciones metodológicas al respecto.

Estimamos que el diseño metodológico aquí presentado puede suponer un pequeño paso en la necesaria integración de ambas orientaciones por las claras sinergias existentes en el proceso de elaboración y por la rentabilidad social que ello supone.

Además, se trata de una metodología con gran validez científica si se siguen los procedimientos estipulados para ello, y capaz de reportar unas satisfacciones personales difíciles de conseguir con otras alternativas metodológicas. Es especialmente

útil cuando se pretende comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él y cuando se busca explorar o evaluar situaciones o fenómenos complejos. El estudio de casos es uno de los medios más apropiado para aprehender la realidad de una situación estratégica y es idóneo para investigar en estudios de dirección y organización de empresas, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio longitudinales, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o acercar posturas teóricas, tanto de forma exploratoria como explicativa, emplear una perspectiva holística, amplia e integral del fenómeno estudiado, entender el contexto real en el que se desarrolla el fenómeno analizado y, en definitiva, estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo, ambiguo e incierto, como los son los que hasta ahora se ha planteado estudiar Innobasque.

Sin embargo, todas estas cuestiones pueden perder relevancia si no consideramos los tres contextos que habitualmente rodean cualquier fenómeno estudiado (empresarial, institucional y académico). En demasiadas ocasiones se cita (y da por supuesta) la existencia de intereses comunes. Sin embargo, el ejercicio de empatía que hemos tratado de desarrollar se basa en la existencia de intereses distintos, pero que puede compatibilizarse. Debemos seguir trabajando en tender puentes que unan estos ámbitos. Nos queda todavía mucho por hacer, aunque quizá este sea un primer pequeño paso.

6. Referencias bibliográficas

- BARNES, L. B.; CHRISTENSEN, C. R. y HANSEN A. J. (1994): *Teaching and the Case Method*, 3rd ed., Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.
- BEER, M. (1988): "Towards a redefinition of O.D.: a critique of research focus and method", *Academy of Management O.D.*, Newsletter Winter.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 3, enero-junio, pp. 123-140.
- CÉSPEDES, J. J. y SÁNCHEZ, M. (1996): "Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, pp. 23-40.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 4, pp. 532-550.
- ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R. y MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. (2003): *Teaching with cases*, 3rd ed., Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, Ontario.
- FONG, C. (2005): "El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar", *Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

- GUMMESSON, E. (1991): *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- HELMER, O. (1983): *Looking Forward*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- HELMER, O. y RESCHER, N. (1959): "On the epistemology of inexact sciences", *Management Science*, vol. 6, pp. 25-53.
- INNOBASQUE (2008): "Manifiesto por la Innovación en Euskadi", presentación pública de Innobasque el 31 de enero de 2008 en el Palacio Euskalduna, Bilbao.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1991): *Nuevas técnicas para la dirección estratégica*, Publicacions de la Universitat de Barcelona, Barcelona.
- LANDETA, J. (1992): *Información subjetiva para la decisión: El método Delphi*, tesis doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ariel, Barcelona.
- MAUFFETTE-LEENDERS, L.; ERSKINE, J. A. y LEENDERS M.R. (1999): *Learning with cases*, 2nd ed., Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, Ontario.
- MAXWELL, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- MAXWELL, J. A. (1998): "Designing a Qualitative Study" en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- NAUMES, W. y NAUMES, M. J. (2006): *The Art and Craft of Case Writing*, 2nd ed. Armonk, Sharpe, Inc, NY.
- OLTRA, V. (2003): "Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos humanos. Una investigación empírica cualitativa", *XIII Congreso ACEDE*, Salamanca.
- RIALP, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- SOLDEVILLA, E. (1986): "Fuentes y campos científicos de la Economía de la Empresa", *Gestión Científica*, vol. 1, n.º 2, UNED, pp. 5-25.
- STAKE R. E. (1994): "Case Studies", en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, tesis doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU. En la página web del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa: www.ieae.net (publicaciones).

- VILLARREAL, O. (2008): *Estudios Temáticos de Casos de Empresas Vascas de Gestión Innovadora: Manual Metodológico*, Ediciones PMP-Innobasque, Zamudio.
- VILLARREAL, O. (2008a): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n.º 1, 2008, pp. 67-82.
- VILLARREAL, O. (2011): “Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions”, *International Journal of Case Method Research & Application*, vol. XXIII, n.º 2, pp. 86-100.
- VILLARREAL, O. y LANDETA, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, n.º 3, pp. 31-52.
- YIN, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1993): *Applications of case study research*, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1998): “The Abridged Version of Case Study Research”, en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.

La cooperación en la internacionalización de la empresa: marco conceptual y teórico

Oskar Villarreal Larrinaga

1. Introducción	28
2. La internacionalización de la empresa	28
3. Modelo estratégico de internacionalización de la empresa: las diez estrategias	29
4. La estrategia de convivencia (acuerdos de cooperación)	39
5. Referencias bibliográficas	62

1. Introducción

La reflexión sobre las implicaciones estratégicas de la globalización en la gestión empresarial nos lleva a considerar la internacionalización como una estrategia especialmente factible ante el actual entorno de creciente naturaleza internacional. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial.

No obstante, la propia complejidad de la internacionalización y la necesidad contar con unos recursos y capacidades específicos para iniciarla y desarrollarla, junto con una aparente falta de cultura empresarial de internacionalización ha provocado que sea relativamente poco habitual que nuestras empresas sigan esta estrategia de crecimiento, la cual, generalmente, ha dado buenos resultados para quien la ha acometido. Tradicionalmente, la falta de dimensión de nuestras empresas ha sido, simultáneamente, causa y efecto del bajo nivel de internacionalización de la empresa vasca. A esto se le ha unido una relativamente escasa utilización de la cooperación entre las empresas, lo cual hubiera podido solventar el problema de “tamaño mínimo” al compartir recursos, capacidades, riesgos y resultados entre diferentes organizaciones. Tampoco, en este aspecto, ha existido una tradición cultural mayoritaria de cooperación en la internacionalización entre nuestro tejido empresarial.

Desde este punto de vista, la cooperación en la internacionalización parece un buen camino, afortunadamente, seguido por algunos. Algunas de esas experiencias son las que vamos a contar en este *Estudio Temático de Casos “Cooperación en la Internacionalización”*. Para ello, ahondaremos, primero en el concepto de internacionalización como estrategia, a continuación presentaremos un modelo estratégico de internacionalización y profundizaremos en la cooperación como uno de los ámbitos más relevantes de este.

2. La internacionalización de la empresa

Entendemos la *internacionalización de la empresa* como una “estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

La internacionalización de la empresa se desarrolla, generalmente, como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento de este que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977).

Consecuentemente, la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo (Rialp y Rialp, 2005) debi-

do al carácter especializado de las capacidades requeridas y al grado de incertidumbre y desconocimiento del entorno internacional (Alonso, 2005) y constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente, se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa (Guisado, 2002). Este “camino hacia lo desconocido” (Johanson y Vahlne, 1977) parece requerir cierta ayuda.

La internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, se caracteriza, por tanto, por una elevada complejidad conceptual y por una variada perspectiva analítica. Por ello, hemos establecido la dirección estratégica, disciplina científica englobada dentro de la ciencia de la economía de la empresa, como marco conceptual y eje central este trabajo, ya que nos permite afrontar la gestión empresarial de la internacionalización desde una perspectiva global, equilibrada, estructural, anticipativa y reactiva. Desde dicha perspectiva, hemos desarrollado un modelo de la estrategia de internacionalización que puede servir de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas y ámbitos de decisión que implica dicha estrategia, planteándola como una combinación de diez variables de gestión interdependientes. Paralelamente, dicho modelo permite comprender y estudiar el proceso de internacionalización de la empresa.

3. Modelo estratégico de internacionalización de la empresa: las diez estrategias¹

En este modelo (Villarreal, 2007 y 2008) establecemos las diferentes variables de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratando de plantear todas las posibles opciones de dichas variables de forma separada, aunque estos diferentes ámbitos de la estrategia de internacionalización requieran una coherencia estratégica que solo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y la interdependencia de todas ellas.

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional.

Por todo ello, hemos acomodado las distintas perspectivas y enfoques teóricos en un modelo estratégico de internacionalización que estructura, de forma coherente y relacionada, las motivaciones y los factores clave determinantes de las estrategias de internacionalización, así como las diferentes vías y modalidades posibles en un entorno global.

El modelo o esquema general de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. Este proceso está integrado por cuatro etapas:

I) **Análisis estratégico internacional.** Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país,

1. El modelo que proponemos está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (Villarreal, 2005, 2007 y 2010), sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos de multinacionales vascas (Villarreal, 2008a y 2009; Villarreal *et al.*, 2004) y sobre una investigación científica realizada a través de un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico, aplicado con resultados satisfactorios (Villarreal, 2007), en el que se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas.

sector de actividad, empresa) de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa (A + B) utilizando la metodología DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades): el análisis externo (A) incluye la dimensión “país” (origen y destino) y la dimensión “sector de actividad”, mientras que el análisis interno (B) requiere la dimensión “empresa”.

- II) **Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales.** Se debe establecer un sistema de objetivos (b) perfectamente definidos que sirvan de guía (función apriorística) y de control (función permanente y a posteriori) de las actividades internacionales de la empresa. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que a través de él se transmita el efecto motivacional. Dicho sistema estará determinado por el diagnóstico entorno-empresa y por la propia misión (a) de la empresa.
- III) **Formulación de la estrategia internacional.** Se trata de plantear cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos: (1) estrategia de localización, (2) estrategia de entrada y permanencia, (3) estrategia de crecimiento, (4) estrategia de convivencia, (5) estrategia corporativa, (6) estrategia de internalización, (7) estrategia competitiva, (8) estrategia de estructura, (9) estrategia de enfoque y (10) estrategia de secuencia. La clasificación de la estrategia de internacionalización en estos diferentes ámbitos en absoluto predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes. Es absolutamente imprescindible la interdependencia de todas estas estrategias.
- IV) **Implantación de la estrategia internacional.** Se trata de implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encauce de forma operativa imprimando a las distintas funciones y actividades de la cadena valor de la empresa (6). Fundamentalmente se refiere a la consideración de dos aspectos clave: el diseño de la estructura organizativa (8) (9) y el control estratégico internacional (8) (9).

3.1. Análisis estratégico internacional (I)

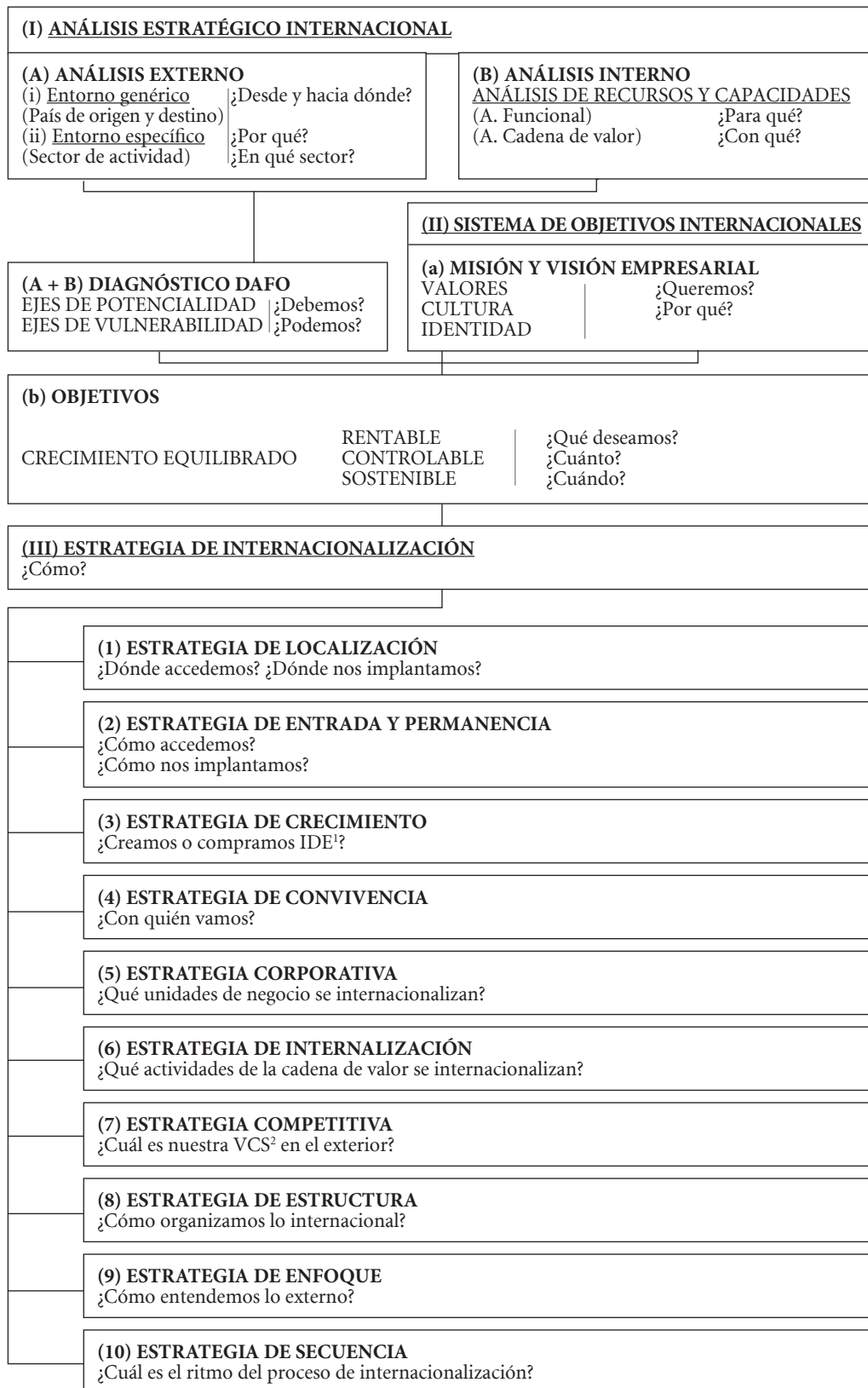
El propósito del análisis estratégico (I) es determinar las características del entorno al que se enfrenta la empresa, así como sus propias capacidades y habilidades, que afectan directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas. Las decisiones estratégicas a seguir por la empresa han de estar fundamentadas en un análisis interno de la empresa y de su entorno. Ello es así porque las estrategias, para que puedan tener éxito, han de buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos organizativos y los valores de la empresa. De hecho, algunos autores² definen la estrategia en términos de relación entre la organización y su entorno. El análisis constituye, por tanto, el punto de partida de la formulación de la estrategia y para elaborar un diagnóstico acertado, es aconsejable hacerlo de forma metódica (Porter, 1980; Johnson y Scholes, 1993).

La empresa debe realizar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta las tres dimensiones en que se va a sustentar su com-

2. Algunos de los más relevantes serían Ansoff (1965), Porter (1980) y Grant (1996). En el ámbito de la estrategia internacional, este argumento es utilizado por Alonso y Donoso (1998), Pla y León (2004), Rialp y Rialp (2005) y García (2005).

Figura 1

Modelo estratégico de internacionalización de la empresa: esquema general



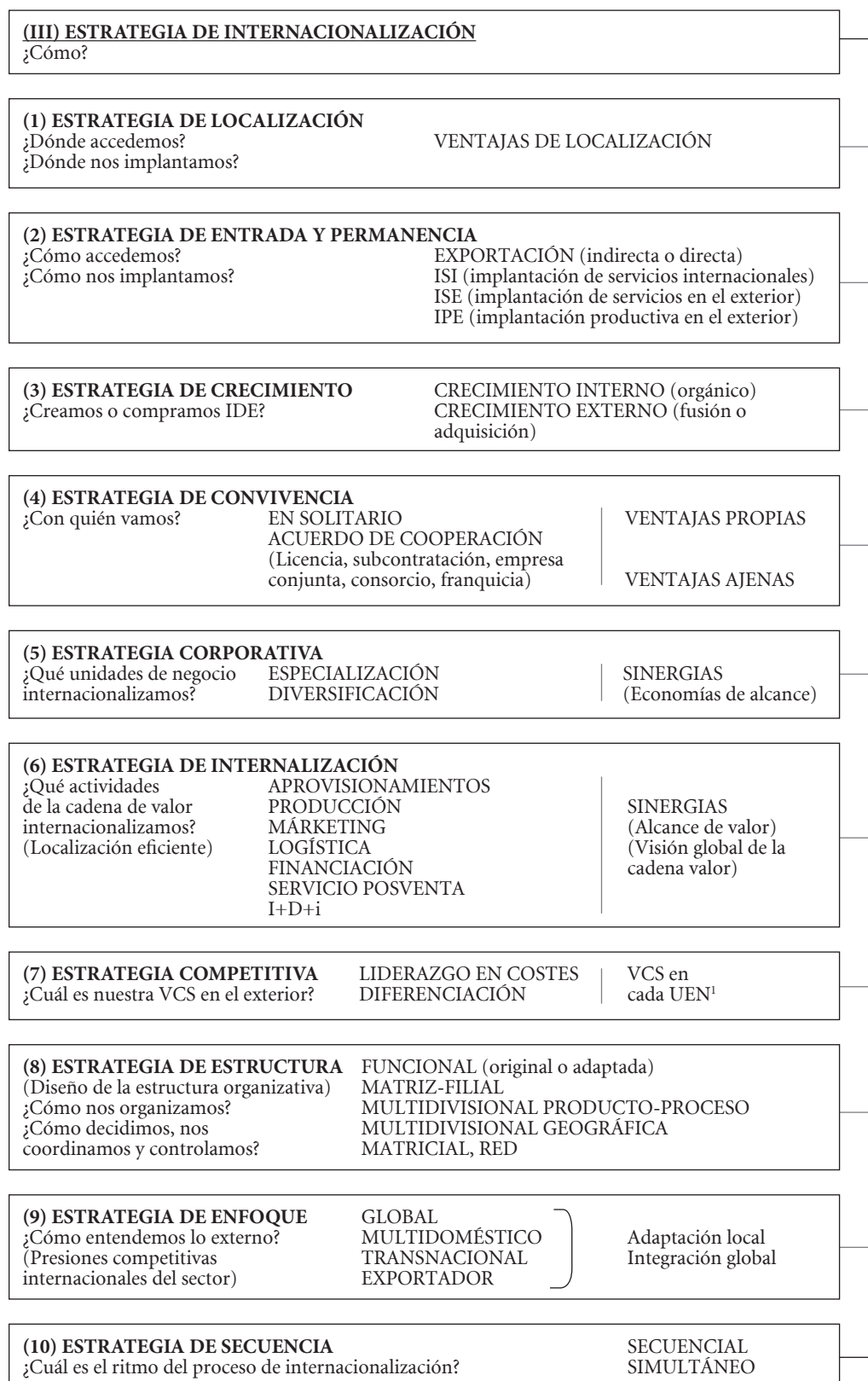
¹ IDE: inversión directa en el exterior.

² VCS: ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Villarreal (2007, 2008).

Figura 2

Las diez estrategias de la internacionalización de la empresa

¹ UEN: unidad estratégica de negocio.

Fuente: Villarreal (2007, 2008).

petitividad internacional³ (el país, el sector de actividad y sus propias características internas) de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa utilizando la metodología DAFO. El análisis externo (A) se refiere al análisis estratégico del entorno, el cual desglosamos en dos: i) entorno genérico, que se relaciona con la dimensión “país” (origen y destino), y ii) entorno específico, que se relaciona con la dimensión “sector de actividad”. Por otra parte, el análisis interno (B) se refiere al análisis estratégico de la empresa (dimensión “empresa”) teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades.

El análisis estratégico internacional del entorno genérico (i) debemos desglosarlo desde una perspectiva origen-destino. El origen corresponde, lógicamente, al país donde está localizada originalmente la empresa, mientras que el destino corresponderá a todos aquellos países en los que la empresa se plantea internacionalizarse. En todos los casos analizaremos factores estructurales que caractericen esos entornos. La empresa debe determinar, del entorno genérico, cuáles son las principales variables que influirán en su comportamiento y en sus resultados. Las distintas variables se pueden agrupar para su estudio en cinco dimensiones (análisis PESTE): político-legal, económica, sociocultural, tecnológica y ecológica.

El análisis del país de origen puede complementarse siguiendo la metodología propuesta en la teoría del rombo o del diamante (Porter, 1991) para determinar la competitividad internacional de las empresas de un determinado país. La teoría del diamante es un modelo que se fundamenta en cuatro variables genéricas y dos variables adicionales. Las variables genéricas son las siguientes: i) dotación de factores; ii) condiciones de la demanda; iii) sectores relacionados y de apoyo; iv) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las variables adicionales son estas: i) la casualidad; ii) el papel del gobierno. Todas estas variables conforman, conjuntamente, el entorno nacional en el que las empresas locales compiten, fomentando o entorpeciendo la creación de las correspondientes ventajas competitivas. Este análisis responde a la cuestión “¿Desde dónde?”. Siguiendo la metodología DAFO, nos permite establecer las amenazas y oportunidades del país de origen. Se fundamenta en ventajas de localización.

El análisis del país de destino, según las dimensiones del análisis PESTE puede desglosarse en i) análisis del entorno político legal (Rugman y Verbeke, 1998), donde es especialmente relevante el análisis del riesgo país (Durán, 2000) en sentido amplio (Rodríguez, 1997); ii) análisis económico, donde es especialmente relevante el análisis del riesgo de cambio de la divisa (Ontiveros *et al.*, 1991; Díez de Castro y Mascareñas, 1994); iii) análisis socio-cultural (modelos de diferencias culturales de Hofstede [1980, 2001], Trompenaars y Hampden-Turner [1997] y Gesteland [1999]); iv) análisis tecnológico; y v) análisis ecológico o medioambiental. Este análisis responde a la cuestión “¿Hacia dónde?”. Nos permite establecer las amenazas y oportunidades del país de destino (DAFO). Se fundamenta en ventajas de localización.

El análisis estratégico del entorno específico (ii) se refiere a la segunda dimensión del análisis estratégico internacional, el sector de actividad. Este análisis lo efectuamos a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), de forma análoga al propuesto para un negocio doméstico. Paralelamente, parece necesario considerar, además de los tradicionales factores estructurales sectoriales, dos aspectos adicionales: los grupos estratégicos (Hunt, 1972; Newmann, 1978; Porter, 1980) y el grado en que está presente el fenómeno de la globalización en el sector. De hecho, ambos

3. Guisado (2002, 2003) enumera las distintas teorías del comportamiento empresarial desde esta misma perspectiva: teoría de la ventaja competitiva de los países, teoría de análisis sectorial y teoría de los recursos y capacidades.

se pueden relacionar con un análisis de grupos estratégicos, donde la variable clave sea cómo se ha afrontado la globalización. También es posible emplear una herramienta típica de análisis como el perfil estratégico, que permita comprobar si los distintos factores presentan una tendencia verdaderamente global (Canals, 1994). La globalización puede provocar una nueva configuración de las fuerzas competitivas básicas que caracterizan al sector. En este sentido, podemos encontrar diferentes tipos de sectores en el ámbito internacional, que pueden variar desde sectores globales (donde prima la integración mundial) hasta sectores multidomésticos (donde tiene un mayor peso la necesidad de adaptación local), pasando por posiciones híbridas, como son los sectores transnacionales (Porter, 1986; Ghoshal y Nohria, 1993). Este análisis responde a las cuestiones “¿En qué sector?” y “¿Por qué?”. Nos permite establecer las amenazas y oportunidades del sector de actividad (DAFO). Se fundamenta en ventajas de internalización y, parcialmente, de localización.

El análisis estratégico interno (B) se refiere al análisis de la empresa, teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades. Por tanto, la tercera dimensión del análisis estratégico (dimensión “empresa”) se refiere a factores internos de la empresa. Aunque, sigue siendo necesario realizar este análisis desde la tradicional perspectiva funcional considerando la cadena valor de la empresa, en la actualidad existe una clara tendencia a complementarlo desde la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1996) al considerar los recursos y capacidades de cada empresa como los determinantes últimos de su competitividad. De hecho, esta teoría permite justificar la internacionalización basándose en la posesión por parte de la empresa de ciertas capacidades distintivas susceptibles de ser explotadas en el ámbito internacional (Durán, 1996). Así, factores como la aptitud, actitud y habilidades directivas (Alonso, 2005; Rialp y Rialp, 2005) parecen condicionar favorablemente la decisión de internacionalizarse, si está bien sustentada en la experiencia y el conocimiento. Este análisis responde a las cuestiones “¿Para qué?” y “¿Cuándo?”. Nos permite establecer las fortalezas y debilidades de la empresa (DAFO). Se fundamenta en ventajas propias o competitivas y ventajas de internalización.

El análisis estratégico propuesto concluye con el diagnóstico DAFO (A + B), que supone la determinación de los ejes de potencialidad y los ejes de vulnerabilidad que surgen como relación de los factores de ambos signos, positivo (oportunidades y fortalezas) y negativo (amenazas y debilidades), que han sido considerados relevantes según la metodología DAFO a lo largo de la doble perspectiva (externa e interna) y las tres dimensiones en que se sustenta la competitividad internacional de la empresa (el país, el sector de actividad y sus propias características internas). Como conclusión de la fase analítica se fundamenta en los tres tipos de ventaja: de localización, propias o competitivas y de internalización. De forma muy general, debe responder a la cuestión “¿Debemos y podemos internacionalizarnos?”.

3.2. Determinación del Sistema de Objetivos de las Actividades Internacionales (II)

El sistema de objetivos (b) se plantea a partir de la confrontación del diagnóstico entorno-empresa DAFO y la misión de la empresa (a), que actúan, de esta forma,

como fuentes del sistema de objetivos, que en nuestro modelo supone el componente de guía y de control de las actividades internacionales de la empresa.

La misión de la empresa (a) debe reflejar el propósito esencial de la organización, la razón de ser de la empresa (Thompson, 1993) y plasmar la filosofía empresarial a través de sus valores, principios corporativos, cultura e identidad. En un contexto internacional, parece esencial que aparezca la visión y la actitud internacional como características de dicha filosofía. En este sentido, la consideración de la internacionalización como propósito estratégico supone potenciar los recursos existentes y desarrollar otros nuevos con el fin de alcanzar objetivos (Menguzzato y Renau, 1991) aparentemente inalcanzables. Desde esta perspectiva, en la misión asimilamos la cuestión “¿Queremos internacionalizarnos? ¿Por qué?”.

En este sentido, se debe establecer un sistema de objetivos (b) perfectamente definidos que permita medir correctamente las expectativas que tenemos respecto a las actividades internacionales de la empresa. Para ello será importante elegir óptimamente, las escalas de medida que determinen la orientación deseada del atributo (normalmente crecimiento), así como el umbral (cuantificación del objetivo) y el horizonte temporal. El sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. De este modo, la decisión de internacionalizarse puede estar determinada por diferentes motivos. Parece relevante la distinción entre motivos relacionados con la exportación y aquellos relacionados con la implantación en el exterior (Villarreal, 2007). Desde la perspectiva del sistema de objetivos, se deberían responder las siguientes cuestiones: “¿Qué deseamos lograr con la internacionalización?”, “¿Cómo lo medimos?” y “¿Cuánto y cuándo implicaría que ha sido un éxito?”.

3.3. Formulación de la estrategia internacional (III): Modelo de las Diez Estrategias de la Internacionalización

La tercera fase del modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa se centra en la formulación de alternativas estratégicas de internacionalización. La empresa debe adoptar, al menos, diez tipos de decisiones en el terreno internacional, ya que la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización (III) a lo largo de diferentes ámbitos de decisión. De esta manera, el conjunto de decisiones que abarca la estrategia internacional puede ser desglosado en los siguientes diez ámbitos estratégicos (Modelo de las Diez Estrategias).

1. Estrategia de localización

Entre estos ámbitos está, lógicamente, el propio ámbito geográfico (selección del país mercado) (Andersen, 1997). La estrategia de localización se refiere, de esta manera, a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida internacionalizar. Parece necesario resaltar que este ámbito está directamente entroncado con el análisis estratégico internacional del entorno genérico, en lo relativo a la dimensión país destino, que nos respondía a la cuestión “¿Hacia dónde nos internacionalizamos?” (ámbito geográfico). Por tanto,

las propuestas de utilización del análisis PESTE y del modelo del diamante y los factores estudiados que, a través de la metodología DAFO, nos permitían establecer las amenazas y las oportunidades del país de destino, son de absoluta utilidad e idoneidad para la estrategia de localización, en la cual también serán fundamentales los motivos de la internacionalización. Al fin y al cabo, aquel análisis y esta estrategia se fundamentan en ventajas de localización. Por todo ello, lo allí comentado (como análisis) es trasladable a este apartado (como estrategia), una vez incorporados los motivos que inducen la estrategia de internacionalización. Se fundamenta en ventajas de localización.

2. Estrategia de entrada y permanencia

Desde esta perspectiva, el modelo afronta cuestiones referentes a qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en este (estrategia de permanencia). Por tanto, sería perfectamente posible desglosar este ámbito siguiendo este planteamiento. La variable tiempo es esencialmente relevante en este caso. Se debe responder a las cuestiones “¿Cómo accedemos?” y “¿Cómo nos implantamos?”. En este ámbito estratégico podemos distinguir, a grandes rasgos, tres modalidades (alternativas combinables). En primer lugar, la exportación (con sus múltiples versiones), mediante la cual se mantiene la producción centralizada en el país de origen para abastecer desde allí, mediante transacciones comerciales (transferencia física), a los distintos mercados extranjeros. La exportación puede ser indirecta (intermediario en el país de origen) o directa (agente o delegación en el país de destino). Con la exportación solo se transfieren al exterior bienes o servicios. Se minimiza el compromiso de recursos, el riesgo, el potencial de beneficios y el control sobre las operaciones exteriores. En segundo lugar, la implantación de servicios internacionales (ISI comercial) efectuando una inversión directa en el exterior (IDE) de carácter comercial para establecerse en el extranjero, convirtiéndose, de esta manera, en empresa multinacional (EMN). En tercer lugar, la implantación productiva en el exterior (IPE) para el caso de las EMN manufactureras o la implantación de servicios en el exterior (ISE) para el caso de las EMN de servicios efectuando una IDE de mayor alcance valor (White y Poynter, 1984) para establecerse en el extranjero. En el caso de las implantaciones en el exterior (IE), además de transferirse desde y hacia el exterior bienes o servicios, se añade un flujo de conocimientos y de personas y se produce una transferencia de capital. La inversión directa en el exterior implica mayores niveles de compromiso de recursos, riesgo, beneficio potencial y control.

3. Estrategia de crecimiento

La IE puede ser creada desde cero a través de un crecimiento orgánico (crecimiento interno) o basarse en la adquisición de una empresa ya establecida en el país destino (crecimiento externo). Se responde a la cuestión “¿Creamos o compramos la implantación exterior?”. En este ámbito estratégico, podemos distinguir dos estrategias:

- a) El crecimiento interno supone la creación de una IE de plena propiedad. Se crea una nueva empresa con sus propios recursos en el país de destino de la inversión.

- b) El crecimiento externo supone la adquisición total de una empresa ya establecida en el país de destino de la inversión.

4. Estrategia de convivencia

La internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otra/s empresa/s (acuerdo de cooperación). En este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica (García Canal, 1999; García *et al.*, 2002). Suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.) y se valoran las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente. En este ámbito estratégico, la cuestión que se debe responder es “¿Con quién vamos?”. Este ámbito será desarrollado posteriormente, ya que forma parte de la temática principal del estudio de casos “Cooperación en la Internacionalización”.

5. Estrategia corporativa

Tiene como elemento analítico y de decisión la unidad estratégica de negocio (UEN), que permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico (Springer, 1973; Sanchís y Camps, 2000). En este sentido, la empresa debe tomar una posición en el eje especialización-diversificación, de manera que establezca el grado de diversificación deseado, teniendo en cuenta que un cambio en el área de negocio supone la entrada en productos-mercados (UEN) nuevos y, por tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito que pueden ser distintos. La estrategia de negocio está condicionada por la posición en el ciclo de vida del negocio y por la posición competitiva de la empresa, que a su vez está condicionada por sus actividades internacionales y el entorno en el que se desenvuelven estas. Este planteamiento está basado y determinado en la obtención de sinergias, en este caso de carácter internacional. Las EMN diversificadas (implantación productiva en el exterior por diversificación de actividades –IPED– y la implantación de servicios en el exterior por diversificación de actividades –ISED–) son un ejemplo de este ámbito de estratégico, respondiendo a “¿Qué unidad estratégica de negocio internacionalizamos?”.

6. Estrategia de internalización

La empresa puede realizar internacionalmente una de las actividades primarias de la cadena de valor (empresa exportadora o empresa importadora) o puede convertirse en una EMN en la que sus IE realicen todas las actividades primarias de la cadena de valor (EMN integradas verticalmente) (Jarillo y Martínez, 1991). Es importante destacar que cualquier actividad primaria de la cadena de valor es factible de internacionalización (dimensión “alcance de valor” [White y Poynter, 1984]; rol específico de la filial [Pla y León, 2004]). Se necesita una visión global de todas las actividades de la cadena valor de la empresa y parece recomendable ampliar esa perspectiva a las cadenas valor de los clientes y proveedores (Villarreal *et al.*, 2004). En este ámbito de estratégico se responde a la cuestión “¿Qué actividades de la cadena de valor internacionalizamos?”.

7. Estrategia competitiva

Se refiere a la fuente de obtención de la ventaja competitiva sostenible (VCS). En este planteamiento se recogen las dos variables clásicas de la estrategia competitiva desde un contexto internacional: el liderazgo en costes (relacionado con la eficiencia global derivada de la escala y la estandarización) y la diferenciación (relacionada con la sensibilidad multidentificativa y la adaptación local). En este ámbito estratégico se debe responder a la cuestión “¿Cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible en el exterior?”.

8. Estrategia de estructura

El componente fundamental es el diseño de la estructura organizativa que permita afrontar las actividades internacionales (García, 2005). Las opciones, básicamente, son las siguientes: estructura funcional original o adaptada; división internacional, por producto-proceso o por áreas geográficas; estructura matriz-filial; matricial; en red; y la organización virtual (Pla, 2000; Pla y León, 2004). La creación de una división internacional supone el paso previo para el establecimiento de una estructura organizativa concebida específicamente para el mercado exterior. Tradicionalmente, se han considerado dos dimensiones (facturación internacional relativa y amplitud de gama internacional) que pueden provocar diversas reorganizaciones (Stopford y Wells, 1972). Esta tipología estructural pone su énfasis en la denominada estructura primaria y en los aspectos organizativos de carácter más formal que determina el modo de tomar decisiones y de controlarlas. En este ámbito estratégico, se debe responder a la cuestión “¿Cómo decidimos? ¿Cómo controlamos?”.

9. Estrategia de enfoque

Se relaciona con las presiones competitivas del sector de actividad desde una perspectiva internacional. Se suele considerar que las dimensiones básicas de la competencia internacional son la integración global (coordinación de las actividades dispersas y reducción de costes derivada de la escala y la estandarización) y la adaptación local (preferencias de los consumidores, requisitos de los gobiernos, etc.). La estrategia de enfoque internacional⁴ (Bartlett y Ghoshal, 1991) da lugar a distintos enfoques: global, multidentificativo, transnacional, exportador. En este ámbito estratégico, se responde a la cuestión “¿Cómo entendemos lo externo?”.

10. Estrategia de secuencia

Se relaciona con la velocidad y la intensidad de la internacionalización. Plantea la disyuntiva de seguir una estrategia secuencial o una estrategia simultánea. La primera supone asumir una naturaleza evolutiva del fenómeno de la internacionalización, siguiendo un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). La segunda, la estrategia simultánea, sigue un proceso de internacionalización acelerado, relacionado con el fenómeno empresarial conocido como *Nueva Empresa Internacional (NEI)*, que hace referencia a empresas que nacen globales (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt y McDougall, 1997), planteamiento de las nuevas corrientes que explican el proceso de internacionalización de forma diferen-

4. Existen distintas propuestas reconocidas (Perlmutter, 1969; Porter, 1986; Prahalad y Doz, 1987; BCG, 1989; Bartlett y Ghoshal, 1991; Keegan, 1997).

te al enfoque gradualista. Responde a la cuestión “¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?”.

Los distintos ámbitos estratégicos de la internacionalización descritos requieren de una coherencia que solo es posible obtener con la consideración conjunta y la interdependencia de todas las decisiones.

3.4. Implantación de la estrategia internacional (IV)

Se trata de implementar la estrategia internacional de forma que la coherencia estratégica se encauce de forma operativa a lo largo de la estructura organizativa imprimando a las distintas áreas funcionales (Guisado, 2003) de la cadena valor de la empresa (6). Se fundamenta en el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico internacional (con un desarrollo específico de los ámbitos 8 y 9).

4. La estrategia de convivencia (acuerdos de cooperación)

4.1. Definición y concepto

Desde la perspectiva de la estrategia de convivencia (ver ámbito estratégico [4] en las figuras 1 y 2), el Modelo de las Diez Estrategias de la Internacionalización de la Empresa afronta una cuestión relacionada con la posibilidad de afrontar en solitario o, alternativamente, ir acompañados en la decisión de crecimiento internacional de la empresa. Por tanto, trataríamos de responder a las siguientes preguntas: “¿Nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros?” y “¿Con quién vamos?”. En este sentido, es un ámbito, fundamentalmente, asociado⁵ a los modos de penetración y consolidación en mercados extranjeros (estrategia de entrada y permanencia) y al tipo de crecimiento empleado (estrategia de crecimiento) en el caso de la inversión directa en el exterior (IDE), tal como se muestra en la tabla 1 y en la figura 3.

De este modo, con la estrategia de convivencia, se aborda cómo la internacionalización puede realizarse en solitario o conjuntamente con otra/s empresa/s. En este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica o acuerdo de cooperación. “Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia” (Johnson *et al.*, 2006). “Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras” (García Canal, 2004). Suelen revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.) y se valoran las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente. Son muy diversos los usos que las empresas pueden realizar de las alianzas para aumentar su internacionalización (García Canal y Menguzzato, 2005).

5. Desde la temática del estudio de casos pretendemos abordar la especificidad de esta decisión estratégica, teniendo en cuenta la interdependencia de los ámbitos estratégicos y la variedad de posibilidades que surge al complementar e integrar dichos ámbitos.

El acuerdo de cooperación suele considerarse, de esta forma, como un modo de entrada y permanencia basado en acuerdos contractuales (principalmente, licencias o franquicias internacionales), en el que mediante un acuerdo o contrato vinculante entre una empresa internacional y otra entidad en el extranjero, generalmente una empresa local, se transfiere (en principio, desde la primera a la segunda) el derecho a utilizar o explotar, total o parcialmente y en un cierto país-mercado, un determinado derecho de propiedad intelectual (patente, tecnología, marca registrada, sistema de producción y/o distribución, o incluso todo un formato o método más completo de negocio), a cambio de algún tipo de contraprestación, generalmente económica (canon fijo o *royalties* sobre ventas) y previamente estipulada entre las partes. En el caso específico de la licencia de producto o proceso, este derecho de explotación suele tener una duración más limitada, a diferencia del caso típico de la franquicia, que posee, en general, mayor alcance temporal. Se suelen considerar, también, otros mecanismos contractuales, aunque con características algo distintas a los anteriores, como son los contratos de producción, de distribución, de *management* o dirección y los acuerdos “llave en mano” (Rialp y Rialp, 2005).

Buckley *et al.* (1991) distinguen la alianza estratégica, de la exportación y de la inversión directa por el “efecto externalización” dado que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a una firma, mientras que en las otras alternativas dichas actividades están internalizadas y permanecen dentro de la empresa inicial.

Las alianzas estratégicas han cobrado un gran protagonismo en la expansión internacional de las empresas durante las últimas décadas.

4.2. Motivación

Son muy diversos los motivos por los cuales las empresas pueden decidir recurrir a las alianzas estratégicas, y la naturaleza de dichos motivos puede ser tanto económica, como estratégica, u organizativa (Kogut, 1988). Ahora bien, la comprensión de esta importante y compleja realidad empresarial que permite a las empresas aliadas mejorar su competitividad en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, requiere un marco amplio y completo en el cual estos distintos enfoques de explicación de la cooperación empresarial se complementan, e incluso se refuerzan mutuamente, dando lugar a una “triple lógica” de las alianzas estratégicas (Menguzzato, 1995). Así, ante las características del entorno (globalización, cambio tecnológico, desregulación), la realización de alianzas para aprovechar las oportunidades de internacionalización presentan notables ventajas (García Canal, 2004):

- a) **Superación de barreras de entrada.** Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es, la denominada “desventaja del extranjero”. En este contexto, aliarse con una empresa local que tenga desarrollados todos los recursos locales de los que la empresa carece, puede suponer un importante espaldarazo a la hora de triunfar en el nuevo país al que se pretende acceder. Esta carencia, unida a la falta de experiencia en operaciones internacionales, es una de las razones por las que tradicionalmente las empresas han buscado aliados para su internacionalización. La búsqueda de

un apoyo a la internacionalización constituye un motivo importante por el cual las empresas establecen una alianza, e incluso aparece como el principal motivo en una muestra de alianzas constituidas por empresas españolas (Urrea, 1998).

- b) **Reducir riesgos.** Una ventaja tradicionalmente asociada a la cooperación es la de compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales. El montante de inversión asociado a estos proyectos suele ser importante, lo cual evidencia la importancia de encontrar socios (ya sean locales o no) que asuman este riesgo conjuntamente con la empresa. No obstante, esta ventaja de la cooperación va más allá de la cofinanciación de proyectos de gran envergadura, pues tiene un sentido estratégico adicional. Como muchos proyectos de internacionalización se realizan en condiciones de incertidumbre, las empresas pueden graduar su implicación en los mercados internacionales de acuerdo con esta. De este modo, pueden introducirse en un país a través de una alianza, con la que pueden ganar experiencia en el mismo, para una vez despejada tal incertidumbre pasar a competir en solitario con más facilidad que quienes no estuvieran posicionados en ese mercado. Las alianzas devienen en este caso en una suerte de opción, toda vez que la empresa una vez establecida la misma tiene la posibilidad de invertir en solitario (Kogut y Kulatilaka, 1994). De hecho, cuando esta alianza es una empresa conjunta y la empresa adquiere a su socio su participación, se dice que está ejecutando una opción que se denomina como real debido a que tal opción se materializa en la propia participación en la empresa conjunta y no en instrumentos financieros.
- c) **Alteración de la competencia a escala internacional.** La colusión, esto es, el llegar a acuerdos restrictivos de la competencia con competidores, es otra de las ventajas evidentes de las alianzas estratégicas que ha motivado que muchas de estas prácticas sean objeto de una especial supervisión por parte de las autoridades de defensa de la competencia. Precisamente, el ámbito de las alianzas internacionales es más favorable para este tipo de acuerdos. A escala internacional, el acuerdo puede suponer sencillamente no acceder a los mercados donde está el socio, algo mucho más difícil de detectar y, sobre todo, de castigar por las autoridades de defensa de la competencia.
- d) **Acelerar la expansión internacional.** Las empresas pueden ganar con rapidez presencia internacional cuando alcanzan un acuerdo con otras empresas internacionalizadas, pero con implantación geográfica complementaria, para brindarse acceso mutuo a sus respectivos mercados. Este tipo de acuerdos pueden permitir a una empresa en un escaso período de tiempo poder operar en varios países a los que no atendía previamente y en muchos casos suponen un paso intermedio dentro de los procesos de consolidación a escala internacional. De hecho, en el ámbito de industrias sujetas a procesos de reestructuración a escala mundial es habitual la formación de redes de empresas aliadas entre sí y que tratan de no entrar en competencia directa entre ellas, pero que compiten contra otras redes de empresas estructuradas de forma similar. Estas redes suelen recibir el nombre de bloques estratégicos (Nohria y García-Pont, 1991).

De todas estas razones o ventajas de la cooperación para la internacionalización, es esta última la que ha dado lugar a las operaciones de corte más innovador y de

mayor envergadura. Mientras que en las ventajas tradicionales de la cooperación internacional se conseguían a través de empresas conjuntas, este último tipo de ventajas se ha venido realizando a través de acuerdos más flexibles entre las empresas que suelen rubricarse con cruces de participaciones entre los socios (García Canal, 2004).

Por su parte, Durán (2005) argumenta que las alianzas estratégicas, como modo de internacionalización, permiten el acceso a mercados exteriores, la generación de ventajas competitivas complementarias (investigación y desarrollo, métodos y modos de distribución comercial, etc.) y la búsqueda de eficiencia (reorganización de la producción, aseguramiento de *inputs*).

Las alianzas tienen como ventaja adicional a las enumeradas, la posibilidad de aprender del socio (Kogut, 1988; Menguzzato, 1995), lo cual también puede suponer un riesgo si la empresa aprende menos que su socio (García Canal, 2004).

Guisado (2002) enumera tres razones básicas para la cooperación entre empresas:

- a) control del riesgo (económico, operacional y tecnológico);
- b) eficiencia (vinculada a la explotación de economías de alcance); y
- c) tiempo (asociado al acceso a tecnologías avanzadas).

Johnson *et al.* (2006) argumentan, al respecto, que hay muchos motivos precisos para realizar una alianza, pero tienden a encontrarse en tres grandes categorías:

- a) la necesidad de alcanzar una masa crítica;
- b) la coespecialización, que permite a cada socio concentrarse en las actividades que mejor se ajustan a sus capacidades; y
- c) el aprendizaje de los socios y el desarrollo de competencias que se pueden explotar mejor.

4.3. Tipología

En lo relativo a los tipos de acuerdos o alianzas, proponemos cuatro clasificaciones⁶. Las dos primeras se complementan para obtener una más completa y la cuarta es específica de la internacionalización.

Así, atendiendo a la naturaleza de la relación que existe entre los socios, la primera clasificación supone distinguir dos tipos de acuerdos⁷ (Porter y Fuller, 1986):

1. **Acuerdos verticales.** Son aquellos en los que los socios coordinan un intercambio entre diferentes fases de la cadena de valor. En este caso, los vínculos que se establecen entre los socios son del tipo comprador-vendedor. De este modo, las actividades objeto del acuerdo son realizadas por una de las partes que cede su *output* a la otra a cambio de una contraprestación.
2. **Acuerdos horizontales.** Son aquellos en los que los socios coordinan el desarrollo de actividades enmarcadas dentro de la misma fase de la cadena de valor.

6. Vidal (1999) propone otras dos clasificaciones. Una, según la estructura contractual (acuerdos de intercambio o contratación, participaciones accionariales minoritarias, y coaliciones que incluyen las empresas conjuntas y las asociaciones). La otra, atendiendo a la naturaleza de las actividades que son objeto del acuerdo (acuerdos de desarrollo tecnológico; de logística y operaciones; de márketing, ventas y servicio; de actividad múltiple). En general, todos los tipos de acuerdos de cooperación entre empresas son susceptibles de aplicarse a áreas muy diversas, pudiendo abarcar incluso, de modo simultáneo, diferentes actividades funcionales (Guisado, 2002). No obstante, la mayor parte de los acuerdos de cooperación se relacionan con las actividades de I+D y producción, fundamentalmente (Fernández, 1993).

7. Esta distinción entre acuerdos verticales y horizontales sigue la clasificación que Porter y Fuller (1986) realizan de las alianzas con la denominación de "coaliciones X" y "coaliciones Y".

Ello puede realizarse, bien a través del desarrollo conjunto de la actividad, o bien a través de intercambios de negocio en los que los socios se ceden, recíprocamente, el *output* de actividades situadas en el mismo estadio de la cadena de valor, tal como sucede, por ejemplo, cuando los socios intercambian redes de distribución.

Paralelamente, con el objeto de distinguir entre acuerdos realizados entre socios competidores y los realizados entre socios que no lo son, se utiliza la segunda clasificación (Fernández, 1991):

1. **Acuerdos competitivos.** Aquellos que se establecen entre empresas que, aun siendo rivales directas en el mercado, están interesadas en realizar alguna actividad conjuntamente.
2. **Acuerdos complementarios.** Aquellos que se desarrollan entre empresas que ofrecen productos de carácter complementario y que, por tanto, no son competidoras directas en el mercado.

Dado que ambas clasificaciones no implican un solapamiento completo, pueden considerarse conjuntamente, lo que permite distinguir en una clasificación agregada (tercera clasificación) cuatro tipos de acuerdos:

1. **Acuerdos verticales competitivos.** Son aquellos por los que dos empresas que son competidoras directas acuerdan que una de ellas realice una actividad de valor en la que ambas están interesadas, de forma que produzca un *output* que satisfaga las necesidades de ambas.
2. **Acuerdos verticales complementarios.** Hacen referencia, principalmente, a aquellos que se establecen con empresas clientes y/o proveedoras. Esta clase de acuerdos suele ser frecuentes entre las grandes empresas y las que integran la correspondiente industria auxiliar que les sirve de apoyo. Los acuerdos de naturaleza vertical promueven la especialización de las empresas intervinientes, en la medida en que cada una tiende a concentrarse en la ejecución de aquellas actividades en las que mantiene una o más ventajas competitivas. Es decir, en cierta medida, los intervinientes renuncian implícitamente a crecer hacia delante o hacia atrás, con independencia de los eslabones de la cadena de valor del sector en que cada empresa se especializa. Desde una perspectiva genérica, estos acuerdos pueden ser catalogados hacia adelante (los que se establecen con clientes), hacia atrás (los que se establecen con proveedores) o en ambos sentidos a la vez. Cuando esto último ocurre, se les suele denominar *redes estratégicas* (Guisado, 2002).
3. **Acuerdos horizontales competitivos.** Son los que se establecen entre empresas que son rivales directas en el mercado, pero que están interesadas en realizar alguna actividad conjuntamente. Constituyen, con diferencia, los acuerdos de cooperación más numerosos (Fernández, 1993). Mediante esta clase de acuerdos las empresas buscan, sobre todo, alcanzar mayores niveles de eficiencia. Así, dado que las empresas que rivalizan manejan la misma cadena de valor, siempre será posible que traten de realizar conjuntamente algunas de las múltiples actividades que son comunes a ambas. La colaboración en la realización de uno o

varios eslabones comunes incrementa la eficiencia del correspondiente proceso, lo que permite acceder a las empresas que conforman el acuerdo a mayores economías de escala y aprendizaje (Guisado, 2002).

4. **Acuerdos horizontales complementarios.** Se desarrollan entre empresas que ofrecen productos de carácter complementario. Esta clase de acuerdos se refiere a las cooperaciones entre empresas que no son entre sí ni clientes, ni proveedores ni tampoco rivales. Es decir, en general se trata de empresas pertenecientes a sectores diferentes. Normalmente, surgen como consecuencia de la existencia de uno o más eslabones comunes en las respectivas cadenas de valor de las empresas intervinientes. Así pues, la principal finalidad de estos acuerdos es la explotación de economías de alcance (Guisado, 2002).

La cuarta clasificación es específica de la internacionalización. Dos son las decisiones más importantes que se deben tomar en relación con las alianzas para la internacionalización: la elección del socio y el ámbito geográfico de la alianza. Siguiendo la tipología de García Canal *et al.* (1998), podemos identificar tres grandes tipos de alianzas para la internacionalización, cada uno de ellos con diferentes implicaciones estratégicas, y que se identifican a partir de dos dimensiones: el ámbito geográfico de las operaciones (alianzas para un país frente a alianzas para varios países) y la nacionalidad de los socios (socios nacionales frente a socios internacionales). Así, se distinguen tres tipos de alianzas internacionales, tal como se muestra en la tabla 1:

1. **Alianzas locales.** Son acuerdos con socios extranjeros (normalmente locales) para introducirse en un país determinado. Las alianzas locales más representativas son las empresas conjuntas internacionales que se constituyen para producir y vender en el país de destino. Durante mucho tiempo fueron la cooperación internacional más habitual (García Canal, 2004). También son muy importantes los acuerdos que se establecen con distribuidores locales para hacer llegar los productos a los clientes de otros países, aunque este tipo de relaciones, a menudo, son difíciles de distinguir de las relaciones de mercado. Una empresa conjunta internacional típica está formada por una empresa que se está internacionalizando y un (único, por lo general⁸) socio local del país al que la primera trata de acceder. Este último aporta el conocimiento específico del mercado y accede a algún otro tipo de recurso que compense lo que él aporta (García Canal y Menguzzato, 2005). Ambos socios forman una sociedad de nueva creación en la que se reparten el capital y que coordinará la realización de actividades productivas y comerciales en el país de destino (García Canal, 2004).

8. El número de socios oscila en general en torno a dos. Este tipo de acuerdos constituye el 80 % de los casos aproximadamente, lo que confirma las tendencias detectadas a escala internacional que muestran que la cooperación en la mayor parte de los casos es cosa de dos (García Canal y Menguzzato, 2005).

Tabla 1
Tipología de alianzas para la internacionalización

		Ámbito geográfico	
		Un solo país	Varios países
Nacionalidad de los socios	Internacionales	Alianzas locales	Alianzas globales
	Domésticos	Alianzas domésticas	

Fuente: García Canal *et al.* (1998).

2. **Alianzas domésticas.** Son acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos. El caso paradigmático de alianza doméstica es el de los consorcios de exportación⁹. En ellos, diversas empresas del mismo país se agrupan para coordinar, o bien todas sus actividades exportadoras, o bien la exportación hacia un mercado o mercados concretos (García Canal y Menguzzato, 2005). Este tipo de alianza se ajusta más a las necesidades de las empresas pequeñas, aunque también las empresas grandes pueden utilizarlos puntualmente (García Canal, 2004).
3. **Alianzas globales**¹⁰. Son acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países. Se basan, generalmente, en el establecimiento de acuerdos de intercambio recíproco de negocio o redes comerciales entre los socios y, en ocasiones, prevén una mayor coordinación de las actividades internacionales de los socios (acuerdos marco) (Vidal, 1999). Los acuerdos de intercambio recíproco de negocio identificados suelen suscribirlos dos socios y su ámbito de actuación está restringido a los países de origen de estos. Estos acuerdos suelen ser gobernados con base exclusivamente en contratos y no es frecuente que vayan acompañados de cruces accionariales entre los socios. En general, este tipo de prácticas suele basarse en la reciprocidad. Los acuerdos marco (alianzas que persiguen la coordinación de actividades a escala global por parte de los socios –García Canal y Menguzzato, 2005–) tienen, como es fácil de adivinar, un alcance geográfico mucho más amplio. De hecho, lo habitual es que concentren su actuación en una región geográfica (por ejemplo, la UE). Al igual que las anteriores, suelen estar formadas por tan solo dos socios. De igual modo, es poco frecuente la creación de una empresa conjunta como vía de gestión de la alianza, pero aquí ya es más habitual la existencia de intercambios accionariales entre los socios. Este tipo de intercambios parece haber sido importante de cara a impulsar el desarrollo de este tipo de alianzas (Vidal, 1999). La formación de alianzas globales ha tenido una notable importancia en la expansión internacional de la empresa española, en términos no solo cuantitativos, sino también cualitativos (García Canal, 2004).

García-Canal *et al.* (1998; 2002) analizan diferentes estrategias que podrían seguir las empresas a la hora de formar alianzas globales. Las estrategias que permiten maximizar la contribución de las alianzas que existían en este sentido eran, contar inicialmente con varios aliados globales, con la finalidad de propiciar una selección natural entre ellos, y buscar socios que no solamente tengan una implantación internacional complementaria, sino que además aporten recursos y conocimiento tecnológico y comercial que mejore la competitividad de la empresa.

García Canal *et al.* (2002), a partir de la tipología anterior, establecen una clasificación de cuatro tipos de alianzas, identificándolas para el caso español:

1. Alianzas locales. La empresa utiliza únicamente alianzas con socios locales para conseguir entrar en determinados mercados que normalmente presentan barreras a la IDE.
2. Una única alianza global de referencia para acceder a mercados. Se pretende unir los recursos y capacidades de los socios para conseguir una acción coordinada a escala mundial a través de una única alianza.

9. Ver 4.4, Modalidades.

10. Vidal (1999) analiza las alianzas globales para la internacionalización creadas por empresas españolas entre 1987 y 1997. En total, identifica 87 alianzas globales para la internacionalización.

3. Múltiples alianzas de alcance regional para acceder a mercados. La empresa busca expandir su ámbito internacional a través de múltiples alianzas independientes, en vez de una única alianza global como en la estrategia anterior.
4. Alianzas de “construcción de competencias”. La empresa establece alianzas pretendiendo mejorar sus ventajas competitivas, a través de la coordinación de las estrategias de I+D y de fabricación de los socios, y ampliar mercados.

En definitiva, las alianzas domésticas y, sobre todo, las locales son los tipos clásicos de cooperación internacional. Las locales se realizan con socios establecidos en países donde la “desventaja del extranjero” es muy importante. Las domésticas son utilizadas por empresas (preferentemente pequeñas y medianas durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización) para reducir los riesgos inherentes a este proceso. Las alianzas globales, por el contrario, son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de los mercados, y que permiten coordinar con un socio la competencia en los mercados internacionales (García Canal, 2004; García Canal y Menguzzato, 2005).

Uno de los grandes retos que tienen tras de sí, las alianzas internacionales, es su gestión. Efectivamente la gestión de estos acuerdos no es fácil: las alianzas tienen un proceso de desarrollo en el que hay que dedicar grandes esfuerzos a decidir su contenido y la forma en la que se van a organizar las actividades, todo lo cual conviene que sea decidido por consenso; toda vez que nos encontramos ante prácticas en las que intervienen empresas independientes. Además, en el caso de las alianzas internacionales, la dificultad se ve acentuada por el mayor desconocimiento de los socios y las mayores diferencias entre sus culturas corporativas y nacionales (García Canal y Menguzzato, 2005). Todo esto requiere tiempo y ocasiona un retardo en el plazo en el que las alianzas pueden ofrecer beneficios a sus socios, pues estos tienen que diseñar las rutinas y procedimientos de gestión. Por esta razón, las alianzas suelen evolucionar, o bien hacia estadios de mayor compromiso, o bien de menor implicación. Allí donde los socios consiguen realizar actividades eficientemente y desarrollan confianza entre sí resulta más fácil identificar y ejecutar nuevos proyectos. Por el contrario en aquellas alianzas donde los socios no consiguen resultados satisfactorios resulta difícil que se acumule confianza y la cooperación suele ser abandonada (García Canal, 2004).

En este sentido, el comportamiento cooperativo como impulsor y garante de las relaciones cooperativas (Ariño y De la Torre, 1998), la confianza mutua entre los aliados (Menguzzato y Dasi, 1999; Escribá, 2002), las diferencias culturales como fuente de problemas para el éxito de una alianza (Menguzzato y Dasi, 1999; Escribá, 2003) y el aprendizaje organizativo en las alianzas (Menguzzato, 1995; Escribá y Urra, 2002) resultan ser factores clave y determinantes del éxito de la cooperación para las alianzas internacionales.

4.4. Modalidades

Reseñábamos, previamente, que la alianza estratégica o acuerdo de cooperación suele revestir la forma de un acuerdo contractual con un agente situado en destino

a través de múltiples opciones. A continuación se exponen las principales opciones (Fernández, 1993; Guisado, 2002; Pla y León, 2004; Johnson *et al.*, 2006)¹¹.

1. Acuerdo de licencia¹²

Es un acuerdo contractual mediante el cual el licenciante cede u otorga al licenciario un derecho limitado a hacer, usar y/o vender una patente o un saber hacer a cambio de una contraprestación que toma la forma de canon, regalía o *royalty*. Normalmente, estos derechos se materializan en activos intangibles. Así, el objeto de licencia puede ser una marca registrada, una patente, un saber hacer específico, un diseño o un *copyright*. Las licencias son frecuentes en las industrias con una fuerte base tecnológica donde, por ejemplo, se concede el derecho a fabricar un producto patentado a cambio de una comisión.

Los acuerdos de licencia permiten obtener una información de primera mano sobre las posibilidades y los grados de aceptación que un determinado producto puede tener en un concreto mercado extranjero, sin necesidad de comprometer prácticamente recursos en la operación. Esta forma de internacionalización es a veces utilizada por las pymes, normalmente con escasos recursos y precarios o nulos conocimientos de los mercados exteriores, para comenzar una aproximación a dichos mercados. Si la respuesta resulta satisfactoria, pueden plantearse posteriormente otras formas de internacionalización que implican mayor compromiso. En tal sentido, los acuerdos de licencia pueden ser utilizados como antesala de un posterior proceso de exportación o incluso como alternativa a dicho proceso.

2. Acuerdo de subcontratación (subcontrata)

Es un acuerdo a través del cual una empresa (contratista, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios o la fabricación de componentes o productos. Por tanto, en el caso de la subcontratación, la empresa decide subcontratar determinados servicios o partes de un proceso: por ejemplo, en los servicios públicos es cada vez más frecuente que se subcontrate (contratación externa) la recogida de basuras, la limpieza y los servicios de tecnología de la información a empresas privadas. Se suele distinguir entre *outsourcing* cuando la actividad es de apoyo o subcontratación avanzada, cuando es básica. Guisado (2002) distingue entre subcontratación competitiva y cooperativa, en función de cómo se articulan las relaciones entre empresas contratistas y subcontratistas. Un caso de subcontratación avanzada relevante en el ámbito internacional es el “proyecto llave en mano”.

La subcontratación facilita enormemente la presencia activa de la empresa en aquellos mercados extranjeros en los que, para tener probabilidades de éxito, resulta imprescindible acometer la fabricación en dichos mercados. De este modo, aquellas empresas que no disponen de suficientes recursos para establecer IPE de fabricación o que consideran excesivo el riesgo que una decisión de esta naturaleza entraña pueden, sin embargo, acceder a la internacionalización en los mercados referenciados recurriendo a una total o parcial subcontratación con empresas locales. Haciéndolo así, la empresa en cuestión no compromete tantos recursos como los que exigiría la fabricación propia y, por tanto, logrará un mejor control del riesgo. La empresa

11. Guisado (2002) realiza un amplio repaso de las formas contractuales alternativas, aplicables a la internacionalización.

12. Hay autores y profesionales que asimilan la licencia como el acuerdo de cooperación que engloba a todas las formas contractuales, pudiendo producirse cierta confusión al respecto. Así, la UNCTC (1988) define la licencia de la siguiente forma: “Un acuerdo de licencia consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a esta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas”. Según este organismo, el acuerdo de licencia distingue las siguientes alternativas: acuerdos de distribución en el ámbito internacional, contratos de gestión, franquicias, contratos de fabricación y cesión de patentes.

siempre podrá optar por decantarse hacia otras formas de internacionalización más evolucionadas. Por consiguiente, la subcontratación contribuye a facilitar la internacionalización de las empresas sin tener que incurrir en la totalidad de las inversiones que la creación de IPE de producción enteramente propias conlleva, erigiéndose, pues, en una alternativa, o simplemente en una antesala de aprendizaje con menor riesgo, a la creación de esta clase de filiales.

3. Acuerdo de franquicia internacional

Es un acuerdo en virtud del cual el franquiciador cede al franquiciado derechos de utilización, conocimientos y habilidades que permiten a este replicar, establecer y administrar un negocio prácticamente idéntico al que el franquiciador desarrolló en su país de origen, recibiendo, normalmente, como contrapartida un pago dinerario. Las franquicias permiten operar de similar manera que la subcontratación, aunque bajo sus auspicios lo que se subcontrata ya no es la función de producción, sino una parte, o la totalidad, de la correspondiente función comercial. Mediante la franquicia la empresa puede acceder a la distribución y venta al detalle de sus productos en los mercados extranjeros, sin necesidad de comprometer elevados recursos propios en esta tarea. La franquicia, pues, en determinados casos, puede llegar a preceder, o a sustituir, la implantación de servicios internacionales (ISI) de venta, contribuyendo de este modo a un efectivo control del riesgo.

Por tanto, una franquicia es un tipo especial de acuerdo para la distribución al detalle, donde además de autorizarse el derecho a usar un producto o un sistema de ventas, la firma franquiciadora provee al franquiciado de toda una serie de servicios accesorios (publicidad, formación, asesoramiento) con el fin de estandarizar los procesos operativos y asegurar unos adecuados niveles de calidad.

Las franquicias en el extranjero pueden adoptar diversas formas:

- a) desarrollar una relación directa con cada franquiciado, si bien la lejanía del mercado y el elevado número de franquiciados pueden dificultar su seguimiento y control (franquicia internacional directa);
- b) establecer una IE en el extranjero que será la encargada de negociar y controlar los franquiciados locales (franquicia internacional filial);
- c) conceder a una empresa extranjera una franquicia global para todo el territorio, de manera que este franquiciado actúe como franquiciador en dicho mercado (franquicia internacional *master*); y
- d) utilizar formas intermedias, por ejemplo, el establecimiento de una *joint-venture* con una empresa local para desarrollar la red de franquicias (franquicia internacional *joint-venture*).

En las franquicias de primera generación, como es el caso de la industria de bebidas, concesionarios de automóviles o gasolineras, la prestación de apoyo y asistencia por parte del franquiciador es bastante limitada, y por tanto, el contrato prácticamente se limita a la cesión de la marca y cierta tecnología; sin embargo, en las franquicias de segunda generación, por ejemplo, en restaurantes de comida rápida, tiendas de moda, hoteles, alquiler de coches, etc.; la relación que se establece entre

las empresas es mucho más estrecha, de forma que además de la marca del franquiciador, el comprador recibe instrucciones y guías detalladas sobre cómo desarrollar el negocio, formación y apoyo directivo, e incluso financiero.

4. Redes

Las redes son acuerdos por los que dos o más organizaciones colaboran juntas por medio de relaciones formales que permiten ventajas mutuas. Así, se han creado redes en la industria del transporte aéreo, fundamentalmente con fines de márketing (sinergias comerciales) pero también con cierta participación en el capital entre (algunos) socios de la alianza. Estos acuerdos cooperativos hacen referencia a la creación de alianzas y redes estratégicas que entrañan un compromiso de muy largo plazo y que, por tanto, trascienden mucho más allá de la mera relación puntual, o muy determinada, de los contratos cooperativos anteriormente mencionados. Las alianzas de largo plazo entre empresas pertenecientes a distintos países suelen cimentarse en la colaboración mutua en determinados eslabones de sus respectivas cadenas de valor, propiciando de este modo la irrupción de economías de escala o de alcance, según los casos. Es de resaltar que dicha cooperación resulta muy atractiva para las pymes, por cuanto les permite tener acceso, dentro de las actividades en que se coopera, a ciertas ventajas derivadas de la dimensión, en tanto que mantienen la flexibilidad en el resto de sus respectivas cadenas. Esta clase de cooperación refuerza la naturaleza competitiva de las empresas, al ayudar a apuntalar algunas de las actividades que ellas no pueden realizar por sí solas en los mercados internacionales.

5. Acuerdos de administración

Se trata de acuerdos de cooperación de largo plazo a través de los cuales una empresa cede a otra la función de administración. Mediante estos contratos el control operativo de una empresa se traslada a una empresa independiente internacional que realiza las funciones de dirección. Los servicios provistos por esta empresa son de diversa índole (dirección general, administración financiera, gestión del personal, etc.) y normalmente se desarrollan bajo la perspectiva de que dichas responsabilidades pasen a manos del cliente una vez terminado el contrato. La empresa que cede sus servicios de dirección es quien en última instancia domina y controla el uso del factor humano y del capital (el funcionamiento diario), mientras que el dueño legal de la propiedad controla las operaciones solo de manera delegada. Este es un tipo de contrato muy utilizado por las cadenas hoteleras internacionales, y en la gestión de servicios públicos, como pueden ser transportes, telecomunicaciones, energía, etc. Así, empresas hoteleras de gran capacidad de gestión y cuantiosos recursos llevan la administración de numerosos establecimientos que no son de su propiedad.

6. Intercambios minoritarios de acciones

Con la intención de participar en un proyecto común (penetrar en un nuevo mercado, diversificar riesgos, etc.), dos empresas deciden tomar posiciones recíprocas en sus correspondientes estructuras de capital, procediendo a un intercambio de acciones entre ambas empresas.

7. Consorcios de exportación

Están formados a partir de varias empresas, generalmente pymes, que se asocian, mediante la aportación de capital, con la finalidad de crear una nueva empresa que se encargue de ejecutar y controlar las exportaciones de todas las empresas asociadas. Esta forma de acceso agrupado al mercado exterior es un instrumento útil para la internacionalización de empresas de pequeño tamaño, con problemas de dimensión comercial y financiera. Mediante el consorcio, estas compañías consiguen compartir gastos generados por la actividad exterior, presentar una gama más amplia de productos cuando las empresas consorciadas se complementan en la oferta¹³.

8. Consorcios

A diferencia de los consorcios de exportación, constituyen acuerdos de cooperación entre empresas que no se materializan en la creación de una nueva empresa independiente. Por tanto, en esta clase de acuerdos no existe ni aportación de capital ni títulos de propiedad. Las empresas asociadas se ponen simplemente de acuerdo para abordar en común un proyecto, normalmente de largo plazo. Un ejemplo de esta clase de alianza lo constituyó, inicialmente, el denominado Consorcio Europeo Airbus Industrie, encargado de la fabricación de grandes aviones de pasajeros y formado por empresas de nacionalidad alemana, francesa, inglesa y española (CASA), hasta su constitución como empresa.

9. Cooperativas de comercio exterior

Esencialmente, evidencian la misma mecánica y finalidad que los consorcios de exportación. Su mayor diferencia estriba en que se encuentran sujetas a un entramado legal diferente, en este caso de tipo cooperativo, con las ventajas y los inconvenientes que ello entraña.

10. Asociaciones y proyectos promovidos por instituciones

Muchas veces, debido al interés público y la dimensión de un determinado proyecto, instituciones públicas o privadas (gobiernos nacionales, gobiernos regionales, fundaciones públicas, fundaciones privadas, etc.) auspician y promueven la asociación de empresas alrededor de un determinado objetivo, las cuales son alentadas a aunar voluntades en torno a una nueva entidad, que normalmente ninguno de los integrantes controla formalmente. En general, la dirección y control de la empresa encargada de llevar a cabo el desarrollo y ejecución del proyecto en cuestión es responsabilidad de la institución promotora.

11. Asociaciones de I+D, centrales de compras, proyectos conjuntos

Se trata de otras modalidades de alianza entre empresas, que tampoco dan lugar a la creación de una nueva entidad jurídica independiente, sino que el acuerdo consiste en aunar recursos y capacidades cara a la consecución de una concreción básica en diferentes campos de actividad específicos (I+D, aprovisionamiento, etc.). Así, en el caso de la I+D, posteriormente, una vez conseguido el objetivo que la asociación mencionada pretende, cada empresa por separado emprenderá la correspondiente aplicación tecnológica que resulte de su interés. Similares características suelen tener las centrales de compras. Estos acuerdos se suelen materializar en agrupaciones de

13. Han existido importantes ayudas públicas para la formación de los consorcios de exportación. El principal programa de ayudas fue impulsado por el ICEX en 1985. Al amparo de dicho programa se crearon 330 consorcios hasta 2001 (ICEX, 2003). López (2000) analiza las principales características de una muestra representativa de estos consorcios. Las conclusiones nos muestran que los consorcios han surgido principalmente para aprovechar oportunidades puntuales en países concretos en los que el apoyo financiero público supone un impulso adicional para la formación de estas prácticas. En realidad, esta modalidad de cooperación encaja con la visión de las alianzas como opciones reales, pues, una vez se despeja la incertidumbre que puede rodear al éxito de una empresa en un país concreto, carece de sentido esta vía de asociación. De hecho, en 2001, tan solo 90 de los 330 consorcios creados permanecía activo (ICEX, 2003), lo cual también se explicaba porque el ICEX solamente financiaba las actividades del consorcio durante un tiempo limitado, tres años.

interés económico europeo (AIEE). En el caso de proyectos conjuntos en el que cada empresa aporta su especialización, la modalidad utilizada suele ser la unión temporal de empresas (UTE), práctica muy habitual en la obra pública.

12. Empresa conjunta ('joint-venture')

Es, quizá, la más compleja de las formas de alianza estratégica. Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. Una empresa conjunta posee, por tanto, entidad jurídica propia y realiza operaciones por sí misma (Harrigan, 1985; Killing, 1988). Una *joint-venture* es una nueva empresa, resultado de la asociación de dos o más empresas independientes que buscan conseguir unos determinados fines compartiendo riesgos (Guisado, 2002). Las *joint-ventures* son acuerdos por los que las organizaciones siguen siendo independientes pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos matrices (Johnson *et al.*, 2006).

4.5. Ventajas e inconvenientes

En la tabla 2 mostramos las principales ventajas e inconvenientes de las alianzas estratégicas.

4.6. Combinación de los acuerdos de cooperación (estrategia de convivencia) con otros ámbitos estratégicos del modelo de las diez estrategias

Con respecto a las opciones de IDE (estrategia de entrada y permanencia), el aspecto clave es la estructura de propiedad. Así, atendiendo a la estructura de propiedad de la IE, resulta posible clasificar estas en dos amplias categorías (Buckley y Casson, 1988; Gatignon y Anderson, 1988; Hennart, 1988; Kogut, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Contractor, 1990):

1. IDE realizadas en solitario por la empresa inversora que, por tanto, es la propietaria del 100 % del capital de la IE, dando lugar a la localización de una filial de plena propiedad en él.
2. IDE en las que existe una coparticipación de varios socios que comparten la propiedad de dicha IE, dando lugar a la aparición de una empresa conjunta internacional en el mercado receptor.

Esta segunda categoría, siguiendo la clasificación de las estrategias de crecimiento externo según la modalidad jurídica de desarrollo del crecimiento externo (enfoque de Bueno, 1996 y Bueno *et al.*, 2005), se puede acometer desde dos puntos de vista:

1. La integración de sociedades. Caracterizada por la pérdida de personalidad jurídica, puede ser de los siguientes tipos: i) la fusión pura, en la que dos sociedades A y B se unen, aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad C; Las personalidades jurídicas de A y B desaparecen; y ii) fusión con aportación par-

Tabla 2

Ventajas e inconvenientes de las alianzas estratégicas

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitan un acceso rápido y fácil a nuevos mercados y tecnologías con bajo riesgo y coste. • Permiten compartir recursos, capacidades y riesgos, lo que hace factible el desarrollo de proyectos empresariales imposibles de materializar desde la independencia total. • Facilitan el acceso a la explotación de economías de escala y aprendizaje. • Permiten complementar las asimetrías de los recursos y capacidades de las empresas especializadas y la consecución de ventajas competitivas. • Pueden llegar a modificar, en favor de una empresa, la naturaleza de la competencia en un sector. • Fomentan y alientan la internacionalización de las pymes, al permitirles acceder a los mercados internacionales sin necesidad de comprometer elevados recursos ni asumir desmesurados riesgos. • Pueden servirse mercados marginales o donde se limita la inversión directa. • Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado. • Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos y políticas de marketing locales. • No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. • Requieren poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial. • Amplia gama de formas contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asume el riesgo de transferir a los socios recursos y capacidades nucleares. • Facilitar, mediante la transferencia de recursos y capacidades, la emersión de nuevos competidores. • Pueden contribuir a que las empresas no se apliquen en la innovación, al confiarla a las aportaciones que realizan los otros socios partícipes. • En general, incrementan la complejidad organizativa, mediatizan la independencia de las partes en las tomas de decisión y dificultan el control de las operaciones. Exigen extremar los esfuerzos de coordinación • Si el producto o servicio tiene éxito, el beneficio que podría obtenerse es menor (apalancamiento operativo). • Costes de búsqueda, negociación y control del socio del acuerdo. • Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del <i>know-how</i>. • Si la relación es insatisfactoria, puede resultar difícil rescindirla. • Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo (sobre todo en el caso de las franquicias internacionales).

Fuente: composición y adaptación a partir de Guisado (2002) y Pla y León (2004).

cial de activo: se produce cuando una sociedad A aporta una parte de su patrimonio a la sociedad B. La personalidad de A siempre permanece y la de B puede desaparecer si se crea una nueva C o se mantiene si se ve ampliada por la aportación de A.

2. La participación en capital. También denominada estrategia de creación de una cartera de control. Atendiendo a la modalidad jurídica de desarrollo, es un tipo de crecimiento externo caracterizado por el mantenimiento de personalidad jurídica. La participación en sociedades puede ser de a) control absoluto, cuando la cartera de control está formada por más del 80 % del capital social; b) control mayoritario, cuando la cartera de control está formada por más del 50 % del capital social; y c) control minoritario, si la cartera de control está formada por menos del 50 % del capital social.

La IDE en coparticipación remite, entre otras, al caso particular de las alianzas estratégicas basadas en la creación de una nueva entidad (*joint-venture* o empresa conjunta internacional), marco colaborativo de actuación según el cual dos o más empresas socias, y generalmente de diferentes países, acuerdan compartir la propiedad,

la gestión y el control, aunque no necesariamente en la misma proporción, de una nueva empresa resultante de la confluencia de sus respectivos activos y/o recursos. Las empresas conjuntas internacionales constituyen, por tanto, una especie de coinversión realizada entre varios socios de diferentes países, que suelen actuar en el país-mercado de alguno de ellos. Generalmente, el socio local aporta sus mayores conocimientos del mercado doméstico y/o sus contactos gubernamentales, radicando la contribución del socio internacional en sus habitualmente superiores recursos económicos, técnicos o tecnológicos y/o de gestión (Rialp y Rialp, 2005). Cada uno de los socios puede aportar a la empresa conjunta activos de distinta naturaleza: dinero, activos físicos, recursos humanos, *know-how*, redes de distribución, tecnología, etc. La evaluación monetaria de dichos activos constituiría el capital de la empresa conjunta (Pla y León, 2004).

En este sentido, tal como apuntábamos con relación a los distintos ámbitos estratégicos del modelo de las diez estrategias, suele ser habitual combinar algunos de estos ámbitos. De esta manera, son perfectamente combinables la estrategia de crecimiento y la estrategia de convivencia, de tal manera que a las dos opciones de la estrategia de crecimiento:

- a) creación de IE de plena propiedad; y
- b) adquisición de IE de plena propiedad;

se le añaden otras dos¹⁴:

- c) **Creación de una empresa conjunta.** Se crea una nueva empresa en el país de destino en colaboración con otros socios que aportan recursos y capacidades adicionales, y comparten la propiedad.
- d) **Adquisición parcial** del capital de una empresa ya establecida en el país de destino, dando lugar a una IE compartida. Esta adquisición puede suponer que la empresa inversora adquiera únicamente un porcentaje del capital de la IE localizada en el mercado receptor o que se implique en la realización de una adquisición compartida¹⁵. Esta última supone la entrada de nuevos socios en el capital de una empresa establecida en el país de destino de la IDE, realizada en el marco de un acuerdo de cooperación previamente desarrollado por las empresas implicadas, con el objeto de añadir nuevos recursos a la empresa, necesarios para su expansión, cambio de dirección o para su propia supervivencia. Dicha entrada puede materializarse de dos formas: i) mediante la adquisición parcial de una empresa localizada en el país receptor fruto de un acuerdo de cooperación realizado entre la empresa adquirente y el propietario de la empresa adquirida, de forma que el propio vendedor permanece como copropietario de dicha empresa, y (ii) mediante la adquisición total de una empresa localizada en el mercado receptor realizada por un grupo o consorcio de empresas con el objetivo de compartir la propiedad y la gestión de la unidad adquirida.

Desde el punto de vista organizativo, la adquisición total del capital de una empresa localizada en el mercado receptor resulta similar a la creación de una filial de plena propiedad, mientras que la adquisición parcial presenta una naturaleza asimilable a la de la empresa conjunta de nueva creación. No obstante, sus repercusiones para el proceso de internacionalización son distintas, ya que en las adquisiciones se

14. La evidencia empírica recopilada por López Duarte y García Canal (2004) permite analizar el papel que desempeñan estas modalidades en el contexto de las IDE realizadas por empresas españolas. Una primera conclusión que se desprende del trabajo es que, en general, la empresa española ha sido notablemente dependiente de recursos externos en su proceso de expansión a través de IDE. Las IE de nueva creación están muy por debajo de las empresas conjuntas y adquisiciones. La empresa española ha acudido, por tanto, al exterior sobre la base de recursos propiedad de otras empresas con las que o bien se ha aliado o bien ha adquirido total o parcialmente. Esto nos hace ver que las alianzas han sido más preferidas en los primeros estadios de los procesos de internacionalización mediante IDE, evidenciando que la empresa española ha seguido un desarrollo gradual en su expansión internacional, tratando de acumular experiencia al tiempo que se reducen los riesgos.

15. La distinción entre la creación de empresas conjuntas y las adquisiciones compartidas fue introducida por Noble (1994), al distinguir entre *joint-ventures* y *shared-ventures*.

utiliza la infraestructura y el conocimiento del mercado receptor ya desarrollados por la empresa adquirida, permitiendo a la empresa inversora iniciar su actividad en él desde una posición relativamente avanzada.

Según Gomes-Casseres (1989), estas dos clasificaciones no solo no resultan mutuamente excluyentes, sino que, por el contrario, son complementarias. Así, tanto las inversiones que dan lugar a la creación de una nueva empresa, como las que se materializan a través de la adquisición de una unidad previamente localizada en el mercado receptor pueden ser realizadas en solitario o de forma compartida. Estas cuatro opciones se pueden ver en la tabla 3.

De este modo, la IDE realizada en solitario o por varias empresas puede suponer, tanto la aparición de una nueva entidad en el mercado receptor, como un cambio en la propiedad y control de una empresa ya existente. En este sentido, la adquisición total o parcial de una empresa previamente existente en un mercado extranjero constituye una alternativa utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas que desean introducirse en tal mercado (Caves y Mehra, 1986; Hennart y Park, 1993).

Así, las dos estructuras de propiedad de la IE identificadas (filial plena propiedad y empresa conjunta) pueden ser fruto de la creación y puesta en marcha de una nueva instalación productiva o bien de la adquisición de una ya existente (López, 1996). La consideración conjunta de estos ámbitos estratégicos de decisión empresarial (estructura de propiedad de la unidad localizada en el mercado receptor y forma de implantación en él mediante IDE y tipo de crecimiento), teniendo en cuenta que no son categorías excluyentes, permite identificar las cuatro opciones comentadas, al alcance de la empresa con objeto de abordar su internacionalización. De acuerdo con el objetivo que se persigue con el acuerdo y el alcance de mercado, podemos encontrarnos con cuatro tipos de *joint-venture* o empresa conjunta internacional, tal como se puede apreciar en la tabla 4.

Una empresa conjunta local puede tener como objetivos básicos la penetración en dicho mercado, facilitada por los conocimientos del socio local, o bien la explotación de una serie de recursos localizados en dicho mercado a los que solo tienen acceso las empresas locales. Por el contrario, con una empresa conjunta global se buscaría, fundamentalmente, desarrollar una presencia en la mayoría de los mercados mundiales mediante la coordinación de los socios o bien mejorar la capacidad

Tabla 3

Formas de implantación en el mercado receptor a través de una IDE por combinación de la estrategia de crecimiento y la estrategia de convivencia

		Estrategia de convivencia	
		En solitario	Acuerdo de cooperación
Estrategia de crecimiento	Crecimiento interno	Creación de IE de plena propiedad (a)	Creación de una empresa conjunta (c)
	Crecimiento externo	Adquisición de IE de plena propiedad (b)	Adquisición parcial y/o compartida de IE (d)

Fuente: Villarreal (2007, 2008).

Tabla 4
Tipología de empresas conjuntas

		Objetivo	
		Mercado	Recursos y capacidades
Alcance de mercado	Global	<i>Joint-venture</i> de alcance global (complemento geográfico de los socios)	<i>Joint-venture</i> para incrementar la competitividad de los socios (fabricación conjunta, I+D)
	Local	<i>Joint-venture</i> de entrada en un mercado (países en vías de desarrollo)	<i>Joint-venture</i> para acceder a recursos de un país (países con dotaciones de recursos naturales)

Fuente: Laserre (2003).

para competir a escala global de los socios mediante la puesta en común de sus recursos y capacidades (Laserre, 2003; Pla y León, 2004).

En la tabla 5 mostramos las principales ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas (*joint-ventures*).

Johnson *et al.* (2006) se fijan en por qué algunas estrategias tienen más éxito que otras, introduciendo el concepto de criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas. El primer criterio (los otros son la aceptabilidad y la factibilidad) es el ajuste de la estrategia, que hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización. En este sentido, la tabla 6 muestra las razones por las que se considera ajustada la combinación de los ámbitos estratégicos vinculados.

Tabla 5
Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir costes y riesgos de entrada. • Modo pragmático y eficaz de obtener buena información (a través de los socios) sobre las condiciones competitivas del correspondiente mercado. • Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc. • Control de los niveles de riesgo en los correspondientes mercados locales a través de un socio local, por sus específicos conocimientos. • Puede servir para evitar restricciones de los gobiernos foráneos sobre propiedad y control de las empresas (barreras a la inversión extranjera). • Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la selección de un socio adecuado. • Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc. • Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control. • Existe el potencial peligro de transferir competencias básicas a los socios. Posibilidad de comportamiento oportunista por parte de algún socio. • Dificultades para acometer cambios en la orientación estratégica de la empresa conjunta. • En las grandes empresas, integrar las distintas empresas conjuntas entre los diferentes países puede resultar complejo. Pérdida de independencia. • Dificultades para que cada socio pueda conseguir, si las condiciones cambian, sus objetivos estratégicos.

Fuente: composición a partir de Guisado (2002) y Pla y León (2004).

Tabla 6

Ajuste estratégico de las opciones de internacionalización al combinar la estrategia de convivencia con la estrategia de crecimiento en la IDE

Opción estratégica	Por qué puede ser adecuada esta opción en términos de...		
	Entorno	Capacidad	Expectativas
Desarrollo interno	Primero en el mercado. No hay socios o adquisiciones “disponibles”.	Aprendizaje y desarrollo de competencias. Reparto de los costes a lo largo del tiempo.	Facilidad cultural/política.
Fusión/adquisición	Velocidad. Oferta/demanda. Ratios precio/beneficios.	Adquisición de competencias. Economías de escala.	Rendimientos: crecimiento o cotización de la acción. Problemas de choque cultural.
Desarrollo conjunto (acuerdos de cooperación)	Velocidad. Norma de la industria.	Competencias complementarias. Aprendizaje de los socios.	“Necesario” para entrar. Reduce el riesgo. Está de moda.

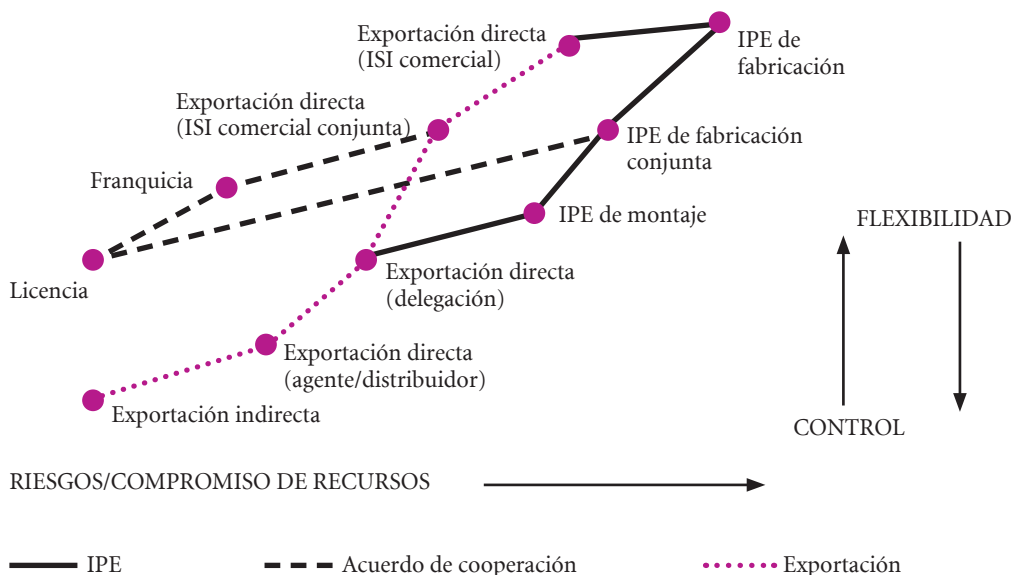
Fuente: Johnson *et al.* (2006).

De manera análoga a la vinculación precedente, se suele combinar la estrategia de entrada y permanencia y la estrategia de convivencia, a través de un planteamiento longitudinal (estrategia de secuencia). Así, Rialp y Rialp (2005) explican cómo las empresas internacionales se enfrentan, de manera más o menos reiterada durante su proceso de internacionalización, con diferentes tipos de decisiones estratégicas basadas en seleccionar o modificar alguna de las distintas formas o vías genéricas de penetración y desarrollo de la empresa en los mercados internacionales. En nuestro planteamiento de especificidad decisional, esta selección se combina con los otros ámbitos.

Según Rialp y Rialp (2005), estas opciones estratégicas de penetración y desarrollo empresarial en los mercados exteriores se han caracterizado, a menudo, atendiendo a los distintos, aunque sumamente correlacionados, niveles de riesgo, compromiso de recursos, potencial de beneficios y grado de control que implican en realidad cada una de ellas. Ello revela la existencia de ciertas tensiones o compromisos críticos a la hora de determinar, por un lado, el nivel de control y, simultáneamente, de riesgo operativo soportado por la empresa en sus operaciones exteriores, o bien el potencial de beneficios a obtener en función del volumen de recursos comprometidos en cada momento del tiempo, por el otro (Osland *et al.*, 2001). Estas cuestiones, así como la combinación natural de la estrategia de entrada y permanencia, la estrategia de convivencia, con una perspectiva longitudinal (estrategia de secuencia), se pueden apreciar en la figura 3.

En términos generales, el desplazamiento hacia niveles más elevados de internacionalización implica la obtención de un mayor grado de experiencia internacional por parte de la empresa, debido al proceso de aprendizaje gradual y acumulativo habitualmente seguido por esta durante su propia evolución internacional (Alonso y Donoso, 1994). Asimismo, cada una de estas vías o trayectorias genéricas del desa-

Figura 3

Evolución en la estrategia de entrada y permanencia-estrategia de convivencia

Fuente: Villarreal (2007, 2008).

rollo internacional de la empresa que combinan estrategias de entrada y permanencia (exportación, ISI, IPE o ISE) con estrategias de convivencia (acuerdos contractuales, empresas conjuntas), susceptibles de conjugarse en el tiempo, representan “sendas en continuo” (estrategia de secuencia) o gradación de fórmulas institucionales específicas, con diferentes niveles de control, riesgo, flexibilidad y compromiso de recursos para la compañía. Así, sus decisiones están altamente condicionadas por la estrategia de secuencia seguida y, en particular, por el grado de conocimientos acumulados en los mercados internacionales.

Sin embargo, también conviene destacar la exigible y necesaria naturaleza fundamentalmente estratégica, racional y deliberada de la elección realizada entre dichas vías alternativas o patrones genéricos de internacionalización por parte de los altos directivos responsables de la compañía, a la luz de sus propios recursos o capacidades organizativas y de los factores del entorno local e internacional. Así pues, esta visión de la internacionalización empresarial, basada en algunos de los diferentes ámbitos propuestos en el modelo de las diez estrategias, describe un proceso de creciente implicación internacional de la empresa, que admite una amplia diversidad de vías alternativas o patrones de desarrollo internacional. Estas formas reflejan, a su vez, diferentes niveles de compromiso y disponibilidad de recursos, potencial de beneficios, grado de control sobre las operaciones exteriores y riesgo operativo para la compañía. Además, dicho proceso es tanto estratégico como evolutivo y dinámico por naturaleza, ya que tales mecanismos de internacionalización varían en el tiempo a medida que la empresa incrementa y consolida su presencia en la esfera internacional (Rialp y Rialp, 2005).

Un enfoque combinatorio similar, aunque sin el componente evolucionista, es el que realizan Buckley y Casson (1998). En su análisis sostienen que factores tales

Tabla 7

Vías de internacionalización resultantes de la combinación de la estrategia de entrada y permanencia, de crecimiento y de convivencia

Tipo de estrategia combinada	Descripción
IDE (inversión directa en el exterior)	Unidades de producción y distribución propias en el exterior.
IDE en producción	Unidades de producción exterior propias, empleando unidades de distribución exteriores ajenas.
Subcontratación	Unidades de distribución propias en el exterior usando unidades de producción exteriores ajenas.
IDE en distribución	Exportación desde la propia unidad de producción.
Exportación/franquicia	Exportación desde una unidad de producción ajena.
Licencias	Transferencia de tecnología a una empresa ajena integrada.
<i>Joint-venture</i> integrada	Propiedad conjunta de una unidad de producción y distribución en el exterior.
<i>Joint-venture</i> en producción	Propiedad conjunta de una unidad de producción en el exterior, pero emplea una unidad de distribución exterior ajena.
<i>Joint-venture</i> en distribución	Propiedad conjunta de una unidad de distribución en el exterior, pero subcontrata a una unidad de producción ajena.
<i>Joint-venture</i> de exportación	Exportación a una unidad de distribución de propiedad conjunta en el exterior.
Combinación IDE/ <i>joint-venture</i>	Propiedad de una unidad de producción en el exterior y propiedad conjunta de unidad de distribución en el exterior.
Combinación <i>joint-venture</i> /IDE	Propiedad de una unidad de distribución en el exterior y propiedad conjunta de una unidad de producción en el exterior.

Fuente: Buckley y Casson (1998).

como los costes de localización, la internalización, variables financieras, elementos culturales, la estructura del mercado y la estrategia competitiva, así como los costes de adaptación al entorno local, son elementos que desempeñan un papel importante en las decisiones acerca de las vías de internacionalización en los correspondientes mercados. Considerando los argumentos anteriores, se pueden perfilar las posibilidades resultantes de la combinación de estrategias, tal como se refleja en la tabla 7.

Estos planteamientos responden a cuatro particularidades estratégicas: dónde se localizan las unidades de producción (estrategia de localización), qué propiedades deben tener las unidades de producción en el exterior (estrategia de entrada y permanencia y de internalización), si las unidades de distribución en el exterior son propias o ajenas (estrategia de crecimiento) y si la propiedad de dichas unidades es total o compartida (control total frente a control compartido) (estrategia de convivencia).

Por último, Pla y León (2004) realizan una comparación por parejas de algunas de estas vías de internacionalización, después de una profusa revisión de trabajos sobre el tema. Así, señalan que los fundamentos de la teoría de los costes de transacción son utilizados mayoritariamente como argumento básico para justificar la elección entre comercializar determinada ventaja que posee la empresa en los mercados externos

mediante el uso de licencias, o explotarla internamente en la propia compañía a través de la IDE (inversión directa en el exterior). La elección vendría dada por la comparación entre los costes de transacción en los que se incurre al acudir al mercado y los costes internos de organizar dicha actividad en el seno de la empresa (Caves, 1982). Ahora bien, existen determinados factores que inciden sobre ambos costes e indirectamente sobre la elección del método elegido. De este modo, considerando las variables internas, las licencias se consideran como la mejor opción, una vez se comprueba que la empresa no posee los recursos necesarios (personal, capital, conocimiento de los mercados, etc.) para realizar IE (Clegg, 1990). Algunos estudios (Telesio, 1979) muestran cómo las empresas más pequeñas de cada industria tienden a utilizar las licencias como primer paso para superar dichas carencias y, al mismo tiempo, conseguir una presencia más o menos uniforme en los mercados internacionales.

Con relación a la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente, una marca o un producto. En el caso contrario, cuando esta ventaja se basa en un *know-how* específico con un alto componente de conocimiento tácito, como puede ser el caso de capacidades tecnológicas o directivas, el modo utilizado será la propia inversión directa, ya que dichos conocimientos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la transferencia del equipo humano o de la propia organización (Kogut y Zander, 1993 y 1995). Con este argumento se estaría justificando la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus propias IE a un menor coste que a una organización ajena; y por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad en poder ser imitados.

En lo que respecta a las condiciones del sector, la elección entre licencias o IDE está influida por el nivel de gasto en I+D y por la estructura de la competencia. Con relación al primer factor, se encuentra una mayor propensión a utilizar las licencias en sectores donde existen mayor número de innovaciones y mayor complejidad en la configuración de los productos, debido a los rápidos cambios tecnológicos (Telesio, 1979). Respecto al segundo factor, existe cierta controversia según se considere la estructura del sector en el país de destino o en el país de origen. En el primer caso, la existencia de oligopolios con fuertes productores locales, que incluso pueden tener poder para influir en las políticas gubernamentales sobre restricciones a la IDE, favorecerá el uso de las licencias. En el segundo caso, la existencia de oligopolios en los países de origen hace que, una vez alguno de los competidores realiza determinado movimiento hacia los mercados exteriores, los demás tiendan a seguirle, con lo que se necesitan modos con un elevado grado de control que permitan responder rápidamente a dichos movimientos (IE de plena propiedad), comprobándose, por tanto, el menor uso de las licencias (Kim y Hwang, 1992).

A nivel país, Davidson y McFetridge (1985) comprueban cómo la probabilidad de utilizar licencias en la transmisión de tecnología, frente al uso de IDE, disminuye conforme incrementa (a) la experiencia en un país, (b) el tamaño del mercado en cuestión y (c) la similitud de las características demográficas y culturales respecto al país de origen. Asimismo, Contractor (1984) demuestra cómo el número de licencias disminuye y el de IDE aumenta a medida que incrementa el nivel de desarrollo económico del país de destino; mientras que, por el contrario, el uso de licencias se

ve favorecido por la existencia de políticas gubernamentales regulando las inversiones directas provenientes del exterior.

En cuanto a la elección entre filiales propias o empresas conjuntas parece relacionarse con factores sobre la estructura de propiedad de las IE (Pla y León, 2004). Así, el tamaño de la firma inversora, su grado de diversificación y experiencia y el tipo de conocimiento transmitido son los factores señalados en la literatura con mayor frecuencia. Respecto al tamaño de la empresa, existe cierta disparidad en el resultado de los diferentes estudios. Generalmente, se acepta la importancia de las empresas conjuntas en la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas, dadas sus limitaciones de recursos y la diferente actitud frente al riesgo en comparación con las grandes empresas. No obstante, otros trabajos evidencian la relación contraria o incluso no encuentran ningún efecto. Esta controversia parece quedar explicada en el trabajo de Mutinelli y Piscitello (1996) al encontrarse una relación entre el tamaño de la firma inversora y la estructura de propiedad en forma de “U”, es decir, la probabilidad de utilizar una filial propia se incrementa con el tamaño de la empresa hasta cierto punto donde la probabilidad de formar una empresa conjunta empieza a incrementarse de nuevo. De esta forma, queda justificada la utilización de las empresas conjuntas por las pequeñas firmas en términos de limitaciones financieras y directivas y por las firmas de mayor tamaño, en términos de su mejor disposición para negociar buenas condiciones, sobre todo, en industrias oligopólicas donde la cooperación se convierte en un buen vehículo para la coordinación de la conducta de las empresas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la colusión.

En relación con el grado de diversificación de la empresa inversora, se comprueba cómo, a medida que este incrementa, aumenta la probabilidad de utilizar como método de entrada las empresas conjuntas. Este hecho se explica por la necesidad de obtener recursos complementarios de las empresas activas en las industrias donde se entra por primera vez (Kogut y Singh, 1988).

En la mayoría de estudios, se demuestra la preferencia por las filiales propias frente a las empresas conjuntas a medida que incrementa la experiencia internacional de la empresa inversora (Kogut y Singh, 1988). El argumento básico subyacente es que la internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen. Desde esta óptica, la entrada inicial mediante IE propias implicaría incurrir en determinados riesgos debido a la falta de conocimientos sobre las condiciones locales, surgiendo las empresas conjuntas como una posible solución transitoria que permite acumular información sobre el entorno local, minimizando los riesgos de entrada. Una vez disminuye la incertidumbre inicial, la empresa adquiere mayor confianza en sus propias posibilidades decantándose en sucesivas operaciones, en el mismo país o en países culturalmente similares, por la inversión en filiales propias. No obstante, algunos autores proponen otras hipótesis. En particular, Erramilli (1991) determina, en el caso de empresas de servicios, una relación en forma de “U”. Por último, en los casos donde resulta muy difícil establecer un adecuado contrato con un socio, dado que el tipo de conocimiento transmitido desde la matriz a las filiales es tácito o no está lo suficientemente protegido, como puede ser una marca comercial o una determinada tecnología, las empresas preferirán como método de expansión internacional sus propias filiales (Gatignon y Anderson, 1988).

En lo que respecta a las condiciones del sector, se observa una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de aquellos sectores intensivos en recursos naturales controlados por firmas locales, normalmente sujetas a políticas gubernamentales que desincentivan e incluso prohíben la propiedad total a las empresas extranjeras, y en los que generalmente, el tamaño mínimo eficiente necesario es elevado (Caves, 1982). De igual forma ocurre en el caso de las industrias intensivas en I+D. El incesante ritmo de innovaciones tecnológicas y la mayor necesidad de adaptar los procesos y productos a las necesidades cambiantes de los clientes hacen que el éxito competitivo de las empresas dependa, más que en el pasado, de su capacidad para acceder a recursos complementarios (Kogut y Singh, 1988).

En definitiva, en la estrategia de convivencia muy vinculada a la utilización de los acuerdos de cooperación en la internacionalización, se debe responder a las cuestiones “¿Nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros?” y “¿Con quién vamos?”, entendiendo que la respuesta puede ser diferente en cada mercado y momento. Como se ha visto, se fundamenta en factores de decisión internos y externos, basados en ventajas de propiedad, de internalización y de localización, siendo, probablemente, los factores de internalización los más relevantes.

4.7. Cuestiones del Estudio Temático de Casos “Cooperación en la Internacionalización” (factores que se deben analizar en la estrategia de convivencia)

Siguiendo el esquema de la propuesta del estudio, entendemos que las cuestiones genéricas relativas al *Estudio Temático de Casos “Cooperación en la Internacionalización”* son las siguientes:

- ¿Cómo se comporta la empresa en lo relativo a la cooperación en la internacionalización?
- ¿Por qué razón o razones coopera la empresa en su internacionalización?

Estas cuestiones, tal como se ha descrito, se relacionan con la estrategia de convivencia del Modelo de las Diez Estrategias (¿nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros? y ¿con quién vamos?). Para ello, habrá que entender el fundamento de los factores de decisión internos y externos, basados en ventajas de propiedad, de internalización (especialmente) y de localización que sean oportunos y adecuados.

En este sentido, para estudiar la estrategia de convivencia, analizaremos los acuerdos de cooperación utilizados por las empresas del presente estudio temático para internacionalizarse. Pensamos que un planteamiento secuencial de esta cuestión nos permite investigar los motivos y factores pasados y presentes en un estudio longitudinal. Desde esta perspectiva, se plantean un mayor número de preguntas abiertas que permitan recoger todo aquello que sea pertinente. Las cuestiones que se deberían estudiar¹⁶ para cada caso son, al menos, las siguientes:

- ¿Utilizamos acuerdos de cooperación en nuestra estrategia de internacionalización?
- ¿Con quién afrontamos la cooperación en la estrategia de internacionalización?
- ¿Habría alguna directriz o “regla” a priori sobre esta decisión?

16. Consecuentemente, las plantearemos en el estudio temático. Para un análisis pormenorizado, recomendamos revisar el “Anexo metodológico: protocolo y semblanza del estudio temático” en lo referido a los cuestionarios.

- ¿Qué modalidad de alianzas empresariales utilizamos (licencias, franquicias, subcontratación, consorcio, empresa conjunta, etc.)?
- ¿A qué actividad de la cadena valor afectan los acuerdos?
- ¿Existen acuerdos horizontales competitivos con competidores?
- ¿Existen acuerdos horizontales complementarios?
- ¿Existen acuerdos verticales con clientes?
- ¿Existen acuerdos verticales con proveedores?
- ¿Qué tipo de alianza internacional hemos establecido (local para un país, global para varios países, doméstica con otras empresas de aquí)?
- ¿Qué tipos de ventajas queremos explotar (propias o ajenas; de mercado o de recursos)?
- ¿Cuál es la estructura de propiedad de nuestras implantaciones en el exterior (filial propia, empresa conjunta)?
- ¿Cuáles son los factores que determinan estas decisiones?
- ¿Cuál ha sido la secuencia temporal del proceso de internacionalización (estrategia de convivencia) seguida en el país o países en los que se ha utilizado la cooperación?
- ¿Cuáles han sido los hitos, motivos y factores clave de los principales acuerdos de cooperación en la estrategia de internacionalización de la empresa?

En cualquier caso, debemos considerar que algunos aspectos se plantean de modo combinado, integrando ciertos ámbitos estratégicos del Modelo de las Diez Estrategias.

5. Referencias bibliográficas

- ALONSO, J. A. (2005): “El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *La Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, ICEX, Madrid.
- ALONSO, J. A. y V. DONOSO (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- ANDERSEN, O. (1997): “Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks”, *Management International Review* (Special Issue 2), pp. 27-42.
- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York. La Estrategia de la Empresa, (es) Ed. Eunsa, Iruña, 1976.

- ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998): "Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science*, vol. 9, n.º 3, mayo-junio, pp. 306-325.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*, McGraw-Hill, Madrid.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1988): "A Theory of Co-Operation in International Business", en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, pp. 31-53.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n.º 3, pp. 539-562.
- BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L. y PRESCOTT, K. (1991): "Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness", *Journal of General Management*, vol. 17, n.º 2, pp. 34-46.
- BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, 5.ª ed., Pirámide, Madrid.
- BUENO, E.; MORCILLO, P. y SALMADOR, M. P. (2005): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- CAVES, R. E. (1982): "Industrial organization, corporate strategy and structure", *Journal of Economic Literature*, vol. 18, marzo, pp. 64-92.
- CAVES, R. E. y MEHRA, S. K. (1986): "Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries", en PORTER, M. E. (ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, pp. 449-481.
- CLEGG, J. (1990): "The Determinants of International Licensing Behavior: evidence from five countries", *Management International Review*, vol. 30, n.º 3, 231-251.
- CONTRACTOR, F. J. (1984): "Choosing between foreign direct investment and licensing: theoretical considerations and empirical test", *Journal of International Business Studies*, vol. 15, pp. 167-88.
- CONTRACTOR, F. J. (1990): "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice", *Management International Review*, vol. 30, 31-54.
- DAVIDSON, W. H. y MCFETRIDGE, D. G. (1985): "Key characteristics in the choice of international technology transfer", *Journal of International Business Studies*, vol. 16, pp. 5-21.
- DIEZ DE CASTRO, L. y MASCAREÑAS, J. (1994): *Ingeniería Financiera: La gestión en los mercados financieros internacionales*, McGraw-Hill, Madrid.

- DURÁN, J. J. (1996): *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes*, Pirámide, Madrid.
- DURÁN, J. J. (2000): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Pirámide, Madrid.
- DURÁN, J. J. (2005): “Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional”, en DURÁN, J. J. (ed.): *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, pp. 11-46.
- ERRAMILLI, M. K. (1991): “The Experience Factor in Foreign Entry Behavior of Service Firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n.º 3, pp. 479-501.
- ESCRIBÁ, A. (2002): “Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, n.º 13, pp. 467-495.
- ESCRIBÁ, A. (2003): “Análisis de la influencia de las asimetrías organizativas en la performance de las alianzas entre empresas”, *Internacional Management*, vol. 6, n.º 3, pp. 1-22.
- ESCRIBÁ, A. y URRRA, J. A. (2002): “An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n.º 4, pp. 330-346.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): “La cooperación empresarial”, *Información Comercial Española*, n.º 693, mayo, pp. 25-38.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993): *Alianzas estratégicas. Hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- GARCÍA CANAL, E. (1999): “Cooperative Agreements in Spain after its Integration into the European Union”, *European Business Review*, n.º 99 (2), pp. 105-114.
- GARCÍA CANAL, E. (2004): “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”, *Universia Business Review*, n.º 3, tercer trimestre, pp. 70- 83.
- GARCÍA CANAL, E. y MENGUZZATO, M. (2005): “Alianzas Estratégicas y Empresa Multinacional Española”, en DURAN, J. J. (ed.): *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, pp. 227-250.
- GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ, C. y RIALP, J. (1998): *Las Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización: Experiencia de las Empresas Españolas*, Centro de Economía Industrial, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, Barcelona.
- GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. y VALDÉS, A. (2002): “Accelerating International Expansion through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies”, en *Journal of World Business*, n.º 37, pp. 91-107.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): “Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, pp. 109-116.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): “The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n.º 2, pp. 305-336.
- GESTELAND, R. R. (1999): *Cross cultural business behaviour: marketing, negotiating and managing across cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): “Horses for courses: organizational forms for Multinational Corporations”, *Sloan Management Review*, winter, pp. 23-35.
- GOMES-CASSERES, B. (1989): “The Ownership Structure of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 11, n.º 2, pp. 1-25.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- GUISADO, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Pirámide, Madrid.
- GUISADO, M. (2003): *Estrategia de Multinacionalización de la empresa y Política de Empresa*, Pirámide, Madrid.
- HARRIGAN, K. R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- HENNART, J. F. (1988): “A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 361-74.
- HENNART, J. F. y PARK, Y. R. (1993): “Greenfield vs Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States”, *Management Science*, vol. 39, september, pp. 1054-1070.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work related values*, Sage, Londres.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*, Sage, Londres.
- HUNT, M. S. (1972): *Competition in the Mayor Home Appliance Industry, 1960-1970*, tesis doctoral, Harvard.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX) (2003): “La fuerza de la unión”, *El Exportador*, n.º 64, ICEX, Madrid.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): “The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 4, pp. 11-24.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n.º 3, october, pp. 305-322.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1993): *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, 3.ª ed.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*, 7.ª edición, Pearson Educación, Madrid.
- KEEGAN, W. J. (1997): *Marketing global*, Prentice-Hall, Madrid.
- KILLING, J. P. (1988): "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity", en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington.
- KIM, W. C. y HWANG, P. (1992): "Global Strategy and Multinational's Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n.º 1, pp. 29-53.
- KOGUT, B. (1988): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-32.
- KOGUT, B. y KULATILAKA, N. (1994): "Operational Flexibility, Global Manufacturing and the Option Value of a Multinational Network", *Management Science*, vol. 40, n.º 1, pp. 123-139.
- KOGUT, B. y SING, H. (1988): "Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure", en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º 4, pp. 625-645.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1995): "Knowledge, market failure and the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, 2.º trimestre, pp. 417-426.
- LASERRE, P. (2003): *Global Strategic Management*, Palgrave-Mc Millan, New York.
- LÓPEZ DUARTE, C. (1996): *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*, tesis doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- LÓPEZ DUARTE, C. y GARCÍA CANAL, E. (2004): "Creación de valor en la expansión internacional a través de las inversiones directas en el exterior: El caso de las empresas españolas", *Información Comercial Española*, n.º 817, pp. 51-65.

- LÓPEZ NAVARRO, M. A. (2000): “Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español”, *Información Comercial Española*, vol. 788, pp. 19-33.
- MCDOUGALL, P.; SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): “Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of the Theories From International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.
- MENGUZZATO, M. (1995): “La triple lógica de las alianzas estratégicas”, en CUERVO, A. (dir.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.
- MENGUZZATO, M. y DASÍ, S. (1999): “Problemas culturales en los acuerdos de cooperación: la importancia de las asimetrías de tamaño”, *ICADE*, n.º 48, pp. 45-64.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management*, Ed. Ariel, Barcelona.
- MUTINELLI, M. y PISCITELO, L. (1996): “Firm’s specific factors, Technological opportunities, competences and the entry mode choice: evidence from the Italian case”, *Working paper*, University of Reading, Reading.
- NEWMAN, H. (1978): “Strategic Groups and the structure/performance relationship”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 60, n.º 3, pp. 417-427.
- NOBLE, D. (1994): “Spanish and UK Firms and Cooperation: An Examination of Cooperative Strategies in the FDI Expansions of Spanish Parent Companies in the UK and of UK Companies in Spain”, *Proceedings of the 21st Annual Conference of the UK Academy of International Business*, UMIST, march.
- NOHRIA, N. y GARCÍA-PONT, C. (1991): “Global Strategic Linkages and Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, summer, pp. 105-124.
- ONTIVEROS, E.; BERGES, A.; MANZANO, D. y VALERO F. (1991): *Mercados Financieros Internacionales*, Espasa Calpe, Madrid.
- OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R. y ZOU, S. (2001): “Selecting International Modes of Entry and Expansion”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, n.º 3, pp. 153-161.
- OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1997): “Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures”, *Management International Review*, 37, Special Issue, pp. 85-99.
- PERLMUTTER, H. V. (1969) “The tortuous evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, ene./feb., pp. 9-18.
- PLA, J. (2000): *La estrategia internacional de la empresa española*, Fundación Universitaria Vall d’Albaida, Ontinyent.
- PLA, J. y LEÓN, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*, Pearson Educación, Madrid.

- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York. *Estrategia competitiva*, (es), CECSA, México, 1982.
- PORTER, M. E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1986): "Coalitions and Global Strategy", en PORTER, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 315-345. Versión en castellano en PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", *Información Comercial Española*, junio, pp. 101-120.
- PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. L. (1987): *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, Free Press, Nueva York.
- RIALP, A. y RIALP, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico", *Papeles de Economía Española*, n.º 66, pp. 248-266.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005): "Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español", *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108.
- RODRÍGUEZ, A. (1997): "El riesgo país: concepto y formas de evaluación", *Cuadernos de Gestión*, n.º 19, junio, pp. 41-65.
- ROOT, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (1998): "Multinational enterprises and public policy", *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (1), pp. 115-136.
- SANCHÍS, J. R. y CAMPS, J. (2000): "Unidades Estratégicas de Negocio: la cuestión formulacional vs. organizacional", *Alta Dirección*, n.º 212, pp. 289-300.
- SPRINGER, C. H. (1973): *Strategic Management in General Electric*, Operations Research, noviembre-diciembre, pp. 1177-1182.
- STOPFORD, J. M. y WELLS, L. T. (1972): *Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, Basic Books, Inc., New York.
- TELESIO, P. (1979): *Technology Licensing and Multinational Enterprises*, Praeger, New York.
- THOMPSON, J. L. (1993): *Strategic Management: awareness & change*, Ed. Chapman & Hall, 2.ª ed.
- TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, G. M. (1997): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, N. Bradley, Londres.

- UNITED NATIONS CENTRE OF TRANSNATIONAL CORPORATION (UNCTC) (1988): *License Agreements in Developing Countries*, ONU, New York.
- URRA, J. A. (1998): “Una Evidencia Empírica de los Factores Subyacentes en la Cooperación Empresarial”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n.º 1, pp. 77- 94.
- VIDAL, M. (1999): *La internacionalización de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales 1987-1997: un enfoque de creación de valor*, tesis doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- VILLARREAL, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, n.º 2, número especial, pp. 55-73.
- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, tesis doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n.º 1, pp. 67-82.
- VILLARREAL, O. (2008a): “El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización”, *Ekonomiaz*, n.º 68, pp. 231-263.
- VILLARREAL, O. (2009): “La Internacionalización a través del modelo de las Diez Estrategias: el caso del Grupo Irizar”, *Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*, European Academy Publishers, Madrid, p. 92.
- VILLARREAL, O. (2010): “The Dodecagon of Internationalisation: A Theoretical Integration Model”, *European Research Studies Journal*, vol. XIII, n.º 1, pp. 3-24.
- VILLARREAL, O.; GÓMEZ, O.; LERTXUNDI, A.; URIONABARRENETXEA, S. y MATEY, J. (2004): *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*, Cluster del Conocimiento, Bilbao.
- WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. (1984): “Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada”, *Business Quarterly*, 49, pp. 59-69.

Rinder, la fábrica de luz, alumbra Asia con diseño propio

Oskar Villarreal Larrinaga
Idoia Idigoras Gamboa



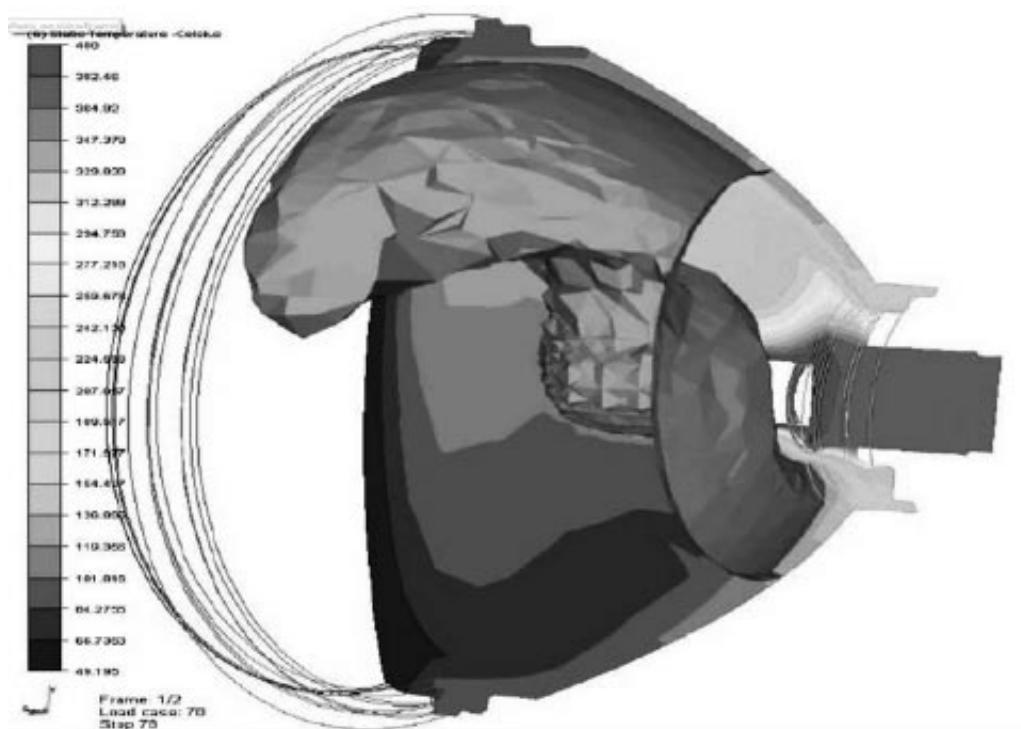
La empresa y sus actividades: antecedentes	73
La estrategia de internacionalización	76
El acuerdo de cooperación en la entrada a la India	85
La implantación en un nuevo país: ¿cómo hacerlo?	92
Fuentes de evidencia del caso Corporación Rinder	94
Anexo 1	95
Anexo 2	95
Anexo 3	96
Anexo 4	97

Rinder deslumbra con sus faros, suena a motos, toca el *sitar*, sabe a lo familiar y olfatea el más allá todavía. Es políglota. Habla maratí e hindi; también inglés, español y euskera. Pero, sobre todo, a Rinder la sentimos como pionera. Escribimos con sumo placer el caso de una empresa valiente. Valiente, por su naturaleza familiar y su dimensión mediana, por ser pionera cuando su inexperiencia internacional y su desconocimiento del destino elegido, la India, rozaba el pleno. Sin embargo, un buen equipo de empresarios, las ideas claras de lo que era necesario hacer, la voluntad perseverante y un poco de suerte, quizá traída por la *pūyā*¹, provocaron que aquella aventura arriesgada se convirtiera en una lección de internacionalización para ser contada y es lo que hemos hecho.

1. Ritual del hinduismo.

Rinder, a punto de convertirse en sexagenaria, tiene como reto ser líder mundial en diseño y fabricación de equipos de alumbrado para la industria de automoción y fue la primera empresa vasca en implantarse en la India, a 7.500 kilómetros de su Gernika natal. Lo hizo utilizando una fórmula de cooperación empresarial como la *joint-venture*, que tuvo una corta vida de apenas dos años, pero que fue suficiente para implantarse en el país hindú y seguir alumbrando Asia con su tecnología y diseño “hecho en el País Vasco”.

La ‘joint-venture’ tuvo una corta vida, pero fue suficiente para implantarse en la India y alumbrar Asia con su tecnología y su diseño “hecho en el País Vasco”

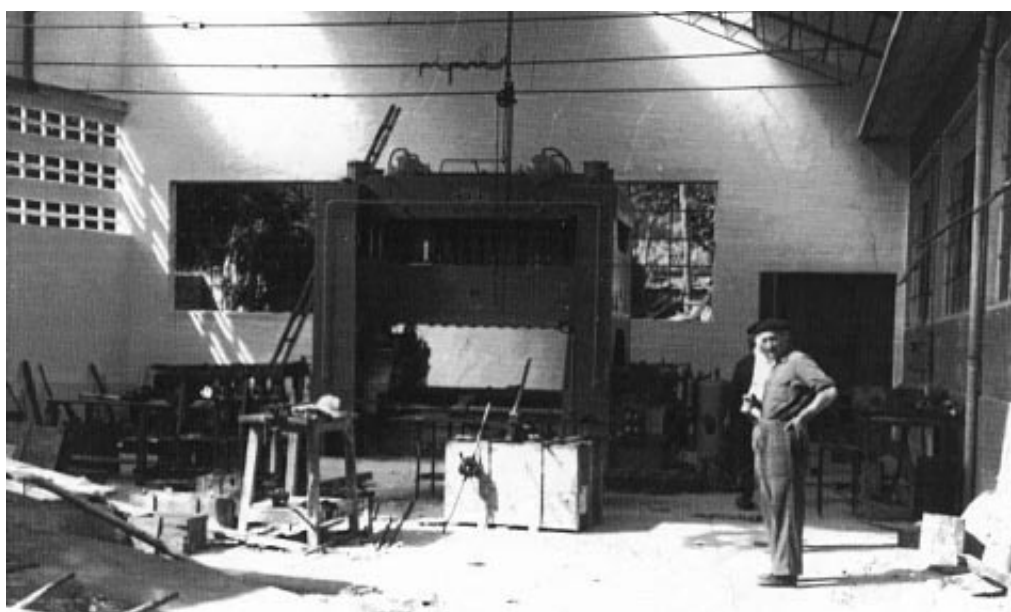
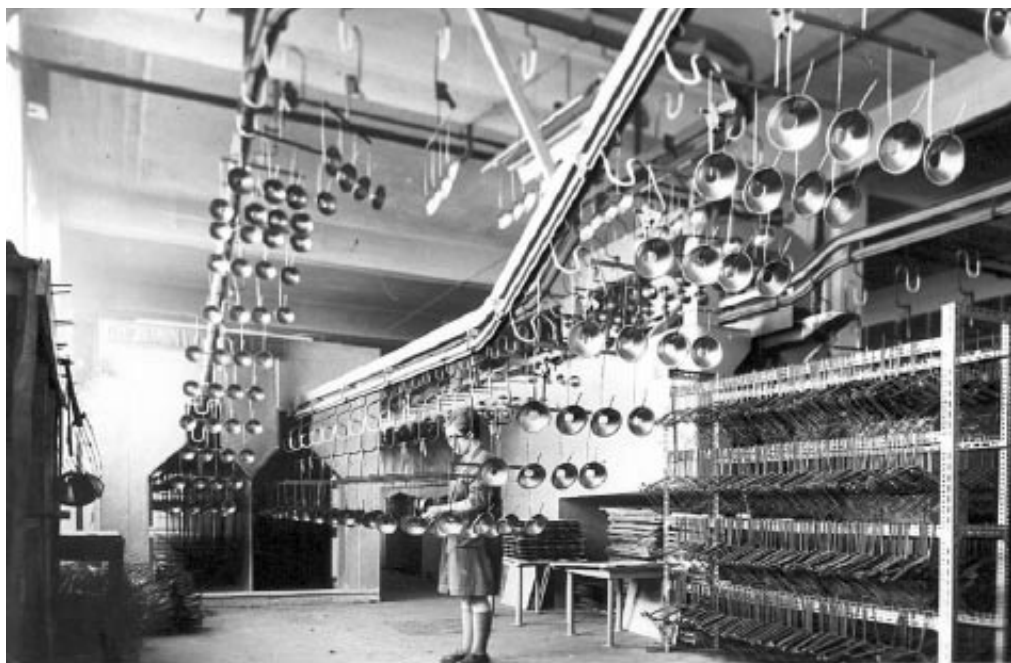


La empresa y sus actividades: antecedentes

Rinder siempre ha sido una empresa familiar. Rinder Industrial fue fundada en 1952 en Gernika (Bizkaia). Desde el inicio, su actividad fue la creación, el diseño y el desarrollo de equipos de iluminación y creció hasta convertirse en líder mundial en diseño y fabricación de equipos de alumbrado para la industria de la automoción. Comenzó su andadura fabricando dinamos para bicicletas (véase el anexo 1). En 1963 se fabricaba el primer faro para un OEM². En 1973 ya exportaba sus productos a todos los países de la CEE³, a los que, posteriormente, fue añadiendo otros países, como Marruecos, Noruega, Israel o Chile. Desde entonces, su mercado se ha ido ampliando hasta llegar a más de sesenta países de los cinco continentes.

2. OEM: *Original Equipment Manufacturer*. En el ámbito de la automoción se designa OEM a los fabricantes de equipos originales. Son los fabricantes de vehículos y, por tanto, el último eslabón de la cadena productiva. Son los que producen y ensamblan los coches, las motos o los vehículos industriales (Toyota, General Motors, Volkswagen, Honda, Yamaha, etc.).

3. CEE: Comunidad Económica Europea. Es el precedente de la actual UE (Unión Europea).



Rinder Gernika (fotos antiguas; véase el anexo 2).

“El producto estándar lo podía hacer mucha gente, pero el primer equipo no; era el momento de dar ese salto, ya que no teníamos mucha competencia”

Rinder Industrial fue, por tanto, el origen del Grupo Rinder, el cual en septiembre de 2006 se configuró como Corporación Rinder como resultado del crecimiento empresarial que había experimentado. La planta de Gernika, de la que se realizaron cinco ampliaciones (la última en el año 2000), siempre se ha dedicado, fundamentalmente, al mercado del producto estándar (principalmente recambio), fabricando un producto más sencillo, más fácil de vender y con rendimientos positivos. No obstante, a lo largo de los años también se suministró al primer equipo del mercado español (desde el Gogomobil, hecho en Mungia, hasta SEAT o Pegaso, pasando por las casas españolas: Derbi, Sanglas, Motovespa, Barreiros, etc.). A esos fabricantes, entonces pequeños, se les hacían faros, intermitentes, pilotos... y ese fue el comienzo del trabajo con los primeros equipos, a los cuales, tiempo después, también se empezó a exportar.

Con esos antecedentes se llegó a un momento crítico en el devenir de Rinder. En plena crisis de 1992, se empezaron a valorar una serie de cambios trascendentales en la organización y en la estrategia de la empresa. Los accionistas tomaron la decisión de traer una persona “de fuera” para la gerencia, en lugar de elegirla entre el accionariado como hasta entonces había sido habitual. Así es como en el año 1993, Fernando Echevarría, *managing director* de Corporación Rinder, llegó a la gerencia de Rinder Industrial desde su experiencia directiva previa en el sector de máquina herramienta. Así lo recuerda el propio Fernando: “La verdad es que he tenido mucha suerte con esta empresa. Me junté con ellos en 1993, se relevó la gerencia y teníamos



Clientes de dos ruedas.



La posibilidad de trabajar con las multinacionales japonesas en su mercado original (el asiático) no parecía descabellada

Clientes de cuatro ruedas.

en aquel entonces cinco socios, que ocupaban puestos directivos de relevancia dentro de la empresa: dirección técnica, comercial, financiera, de compras, de calidad... Y es una cosa extraordinaria: es la gente más lista, trabajadora y responsable que he visto en mi vida... No suele ser normal encontrar a cinco personas de la segunda generación, con la inteligencia de estas personas y juntas... No es lo habitual”.

Este equipo humano empezó a reflexionar sobre qué se podía mejorar a partir de lo que se estaba haciendo bien. “Intentamos analizar qué cosas eran mejorables y cuáles fortalecer. Había una nueva dirección que traía otra visión y se esperaba que hubiera cambios en el futuro de la empresa”, afirma Fernando. El mercado, al salir de una crisis, tenía nuevas necesidades y solo había un fabricante español de iluminación, que se dedicaba exclusivamente a los primeros equipos de coches. El producto estándar de Rinder Industrial era un negocio que iba bien en su mercado natural, que era el español. “No lo podíamos descuidar, porque era un mercado interesantísimo que iba muy bien, pero sentíamos que, si nos centrábamos solo en eso, nos íbamos a hacer terriblemente conformistas y no íbamos a progresar, porque la exigencia en este negocio era muy baja. No había necesidad de nada, ni de invertir en tecnología, ni de invertir en calidad... Esto estaba muy bien, pero no era un mercado que presionara para que fueras competitivo”, apunta Fernando. “Había que potenciar el primer equipo”, concluye.

La reflexión del equipo condujo al siguiente resultado en el diagnóstico: “El futuro del negocio del producto estándar iba a ser cuestión de precio, y eso, más tarde o más temprano, supondría un serio problema. Había que cambiar de sistema y adap-

La Corporación Rinder creada en 2006 configuraba de una forma más adecuada el grupo y agrupaba a todas sus sociedades nacionales e internacionales

tarse. Apostar también por el primer equipo y todo lo que se ganara en recambio se debería revertir en primer equipo y ser capaz de hacer mejores piezas y diferenciarse algo más”. La idea era no conformarse con el rentable negocio del producto estándar, sino intentar hacer algo más complejo que permitiera a Rinder diferenciarse. Fernando apunta: “El producto estándar lo podía hacer mucha gente; quizá el primer equipo no tanta. Era el momento de intentar dar ese salto, ya que no teníamos mucha competencia”. Rinder tenía el rentable mercado del producto estándar, pero con futuro incierto, y la posibilidad del mercado incipiente del primer equipo.

La estrategia de internacionalización

Esta visión de dos negocios distintos y complementarios empezó a marcar dos líneas estratégicas diferentes también en lo referente a los mercados geográficos, lo cual sería clave en la internacionalización de Rinder. Por un lado, estaba el producto de recambio, estándar, que se venía exportando desde hacía tiempo a algunos países (Reino Unido, Suecia, Francia, Marruecos, Noruega, Israel, Chile o México, entre otros), normalmente a través de agentes y, en otros casos, de mayoristas (exclusivos o no). Esta unidad de negocio no requería un planteamiento radicalmente diferente, sino uno sencillamente continuista. Sin embargo, en el primer equipo se produjeron cambios relevantes y el entorno ofrecía oportunidades.

“Tuvimos la suerte de que Rinder empezó a centrarse en el primer equipo en un momento en el que el mercado explotaba, después de superar la crisis de 1992. Las multinacionales japonesas (Honda, Yamaha y Suzuki) se instalaron en Europa y también en España (Yamaha estaba en Italia y Francia con la marca MBK y Honda estaba también en Italia) y luego estaba Piaggio, que compró Motovespa (que ya era un gran cliente)”, recuerda Fernando. No obstante, el gran hándicap de Rinder era que la mayor parte de este negocio estaba en Italia y, como la competencia estaba en



Inauguración de la planta de Chakan (2003).

Italia, entrar en ese terreno era muy difícil. Aun así, siguió trabajando con éxito este nuevo enfoque, lo que le llevó a facturar lo mismo en primer equipo que en producto estándar en los productos hechos en las plantas vascas. La firme apuesta por el primer equipo había significado tener como clientes a los principales fabricantes mundiales de motocicletas, aunque las puertas de entrada fueran las filiales de estas organizaciones en España.

En esta tesitura, a finales de 1995 en Rinder se empezó a pensar en implantarse en el exterior. La posibilidad de trabajar con las multinacionales japonesas en su mercado original (el asiático) no parecía descabellada si ya se trabajaba con ellas en el mercado europeo. Fernando recuerda aquellas dudas: “Nos cuestionábamos: si están contentos con nosotros aquí, ¿tendrán gente con la que estén contentos en otros sitios?”. El resultado del proceso de multinacionalización, que respondió al diagnóstico realizado por el equipo que lideraba Fernando Echevarría, fue la implantación de Rinder en la India de un modo secuencial, con el establecimiento de cuatro implantaciones productivas en el exterior (IPE) bajo dos sociedades distintas: Rinder India Pvt. Ltd. con tres IPE y Rinder Tools India Pvt. Ltd. con una IPE. La secuencia cronológica fue la siguiente:

- Rinder India Pvt. Ltd. (Pimpri) en 2000⁴, situada en Pimpri, Pune, India.
- Rinder India Pvt. Ltd. (Chakan) en 2002, situada en Chakan, Pune, India (véase el anexo 3).
- Rinder Tools India Pvt. Ltd. en 2006, situada, inicialmente, en Pimpri, Pune, India, y trasladada posteriormente a Chakan (véase el anexo 3).
- Rinder India Pvt. Ltd. (Delhi) en 2008, situada en Delhi, Bahadurgarh Haryana, India (véase el anexo 3).

Paralelamente, en el territorio estatal, la nueva estrategia corporativa diseñada impulsó nuevas implantaciones que se añadieron a Rinder Industrial, S. A., que desde la planta de Gernika (Bizkaia) había permitido la pervivencia como empresa. Las nuevas implantaciones fueron las siguientes:

- Light & Systems Technical Center, S. L. en 2006, situada en Zamudio, Bizkaia (véase el anexo 4).
- Sistemas Eléctricos Globales, S. L. en 2006, situada en Parets del Valles, Barcelona.
- Lampsys Light Systems, S. L. en 2008, situada en Gasteiz, Araba (véase el anexo 4).

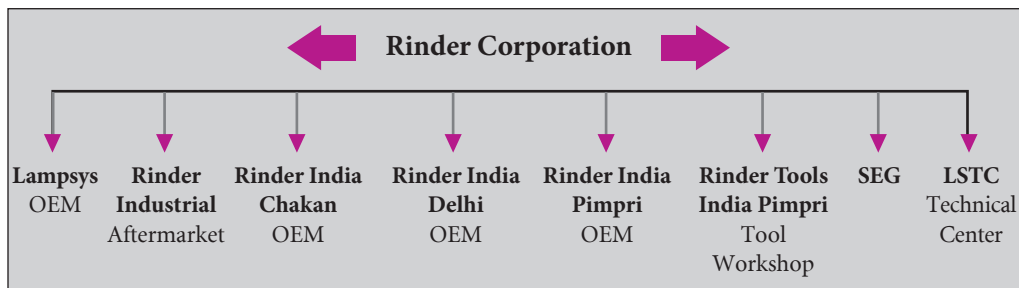
La Corporación Rinder creada en septiembre de 2006 y situada en Zamudio (Bizkaia) configuraba de una forma más adecuada el Grupo Rinder y agrupaba a todas sus sociedades nacionales e internacionales. El crecimiento empresarial había derivado en la necesidad de disponer de un eje central director que guiara de mejor forma las diferentes sinergias y potencialidades de las empresas del Grupo Rinder, facilitando la fase de expansión en la que se encontraba y reforzando su consolidación en el mercado.

**“Creamos
Corporación
Rinder para
que todos
fueran en la
misma línea”**

4. Desde 1997 en acuerdo de cooperación con un socio hindú.

El desarrollo internacional en la India siempre ha estado vinculado al primer equipo y, especialmente, al vehículo de dos ruedas

Estructura de Corporación Rinder



“Hasta 2006 todo estaba centralizado en Gernika y desde allí se controlaba lo de la India (no había más). Pero con el crecimiento y las nuevas implantaciones, se produce un problema de falta de organización y procedimiento, de cómo actuar con las personas. Veíamos que había una laguna en este sentido y que Rinder Gernika soportaba a toda la organización. Eso nos hacía tener falta de claridad e información para tomar decisiones. No llegábamos a ver si cada área de negocio era rentable o no, ni sus distintas necesidades. Se mezclaba todo. Teníamos que organizarnos de alguna manera en función de las áreas de negocio y, así, fijar responsabilidades –justifica Fernando–. Por otra parte, se estaba perdiendo mercado en primer equipo, porque Gernika no satisfacía las necesidades de los clientes de primeros equipos en términos de calidad”.

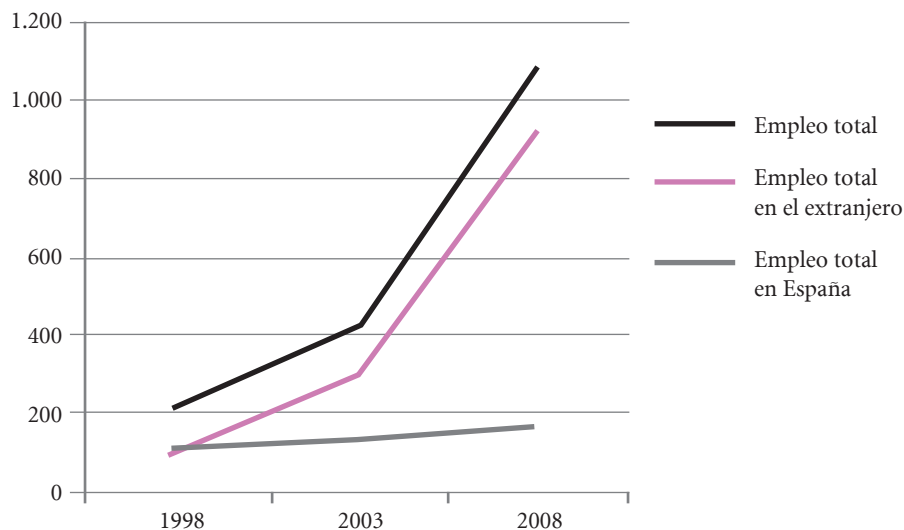
Esas dos circunstancias llevaron a Rinder a modificar la estructura organizativa de la entidad y realizar una subdivisión en los dos negocios, de forma que cada uno se dedicara a lo suyo y se gestionara autónomamente. “Decidimos crear una empresa de primer equipo, para recuperar el primer equipo que habíamos perdido, y esa es la empresa de Vitoria. El producto estándar, que nunca nos ha dado problemas de calidad, se quedó en Gernika. Creamos un centro de diseño, que está en Zamudio, para que diera servicio bajo pedido para la India y para todas las empresas del Grupo que lo solicitaran. De este modo, evitábamos problemas que había antes, descoordinación; así se fijaban plazos, especificaciones... Creamos Corporación Rinder para que todos fueran en la misma línea, centralizando departamentos: contabilidad, sistemas, etc.”.

El crecimiento de determinadas magnitudes relevantes de Corporación Rinder desde la entrada en la India se puede apreciar en las figuras 1, 2 y 3.

El desarrollo internacional en la India siempre ha estado vinculado al primer equipo y, especialmente al vehículo de dos ruedas, mientras que el mercado más cercano ha mantenido la dualidad del primer equipo y el producto estándar para el vehículo de dos ruedas y para el de cuatro, aunque en este caso más centrado en el vehículo industrial (tractor, camión, autobús...). Así lo destaca Guillermo Goiria, *factory manager* de Rinder Industrial, S. A.: “En la India no nos movemos exactamente en el mismo mercado que nos estamos moviendo aquí. Allí principalmente estamos en el mercado del primer equipo de la moto, aunque ahora se está trabajando en introducirnos con otros clientes que también serían vehículo industrial, caso de TATA⁵, por ejemplo. Aquí, sin embargo, tenemos dos mercados, que sería, por un lado, lo que nosotros llamamos el ‘mercado de producto estándar’ y, por otro lado, el ‘mercado de primer equipo’. El mercado de producto estándar son los

5. TATA es la mayor empresa de fabricación de automóviles de pasajeros y vehículos comerciales de la India.

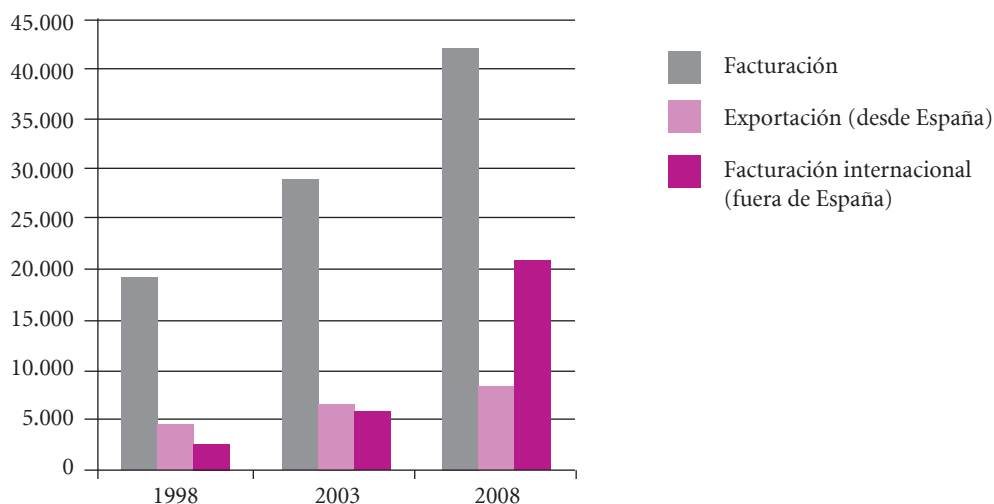
Figura 1
Evolución del empleo en Corporación Rinder



Fuente: Corporación Rinder.

productos que nosotros llamamos universales, que no es el recambio de un vehículo en concreto, productos que no son específicos para un vehículo en concreto, por ejemplo, los pilotos de camión. Los pilotos de camión no son específicos de un camión en concreto, puedes ver en la carretera muchos camiones con el mismo piloto. Aquí en España, de hecho, tenemos la fábrica de Gernika, que se dedica al mercado de producto estándar, y la fábrica de Vitoria, que está centrada en lo que es el primer equipo, que sí son productos específicos de un vehículo en concreto, por ejemplo, el faro de la Yamaha. Si valoráramos las dos empresas productivas que tenemos en el País Vasco, andaría, más o menos, por un 50 % y 50 %”.

Figura 2
Evolución de la facturación y de la exportación (miles de euros)

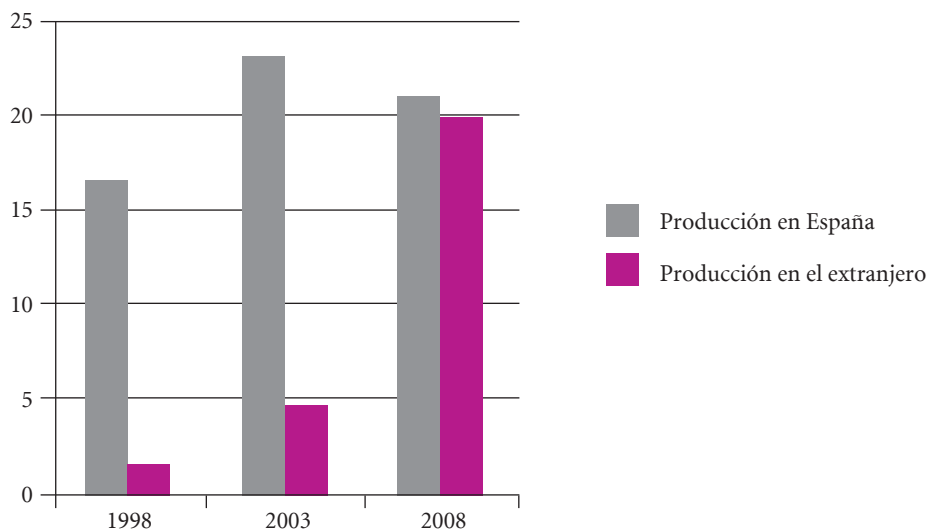


Fuente: Corporación Rinder.

Los mercados asiáticos mantienen un alto potencial de crecimiento con volúmenes actuales de facturación muy altos por su inmensa población

Además de la implantación productiva en destino (la India), Rinder ha utilizado la exportación directa a países en los que hay una industria de automoción relevante

Figura 3
Evolución de la producción (millones de euros)



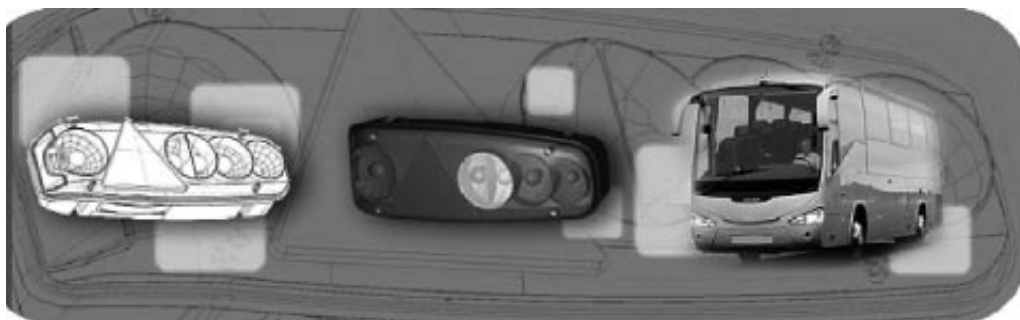
Fuente: Corporación Rinder.

“Son dos líneas de negocio completamente separadas. No tienen ninguna relación entre ellas, salvo porque comparten materias primas y componentes: plástico, bombillas, cristales... Los mercados no tienen nada que ver en primer equipo y repuestos. La lista de clientes del primer equipo es de 50, mientras que en repuestos son 2.000. La lista de productos del primer equipo es de 200, mientras que la de repuestos es de 2.500. Son actividades absolutamente diferentes. En repuestos cada vez tenemos menos producto propio respecto a nuestra cifra de ventas, cada vez comercializamos más productos”, añade Fernando.

En las figuras 4 y 5 se puede apreciar el perfil estratégico de Rinder según el modelo de las diez estrategias. La figura 4 se vincula a una perspectiva analítica tanto del entorno como de la propia organización con una síntesis del DAFO⁶. Adicionalmente, se muestran los aspectos más destacables de la razón de ser y personalidad de Rinder en relación con la misión y la visión de la empresa, así como los principales objetivos de la corporación.

En este sentido, se impone una vez más la acertada visión del equipo rector de Rinder que aúna las directrices que marcaba claramente el entorno del sector de

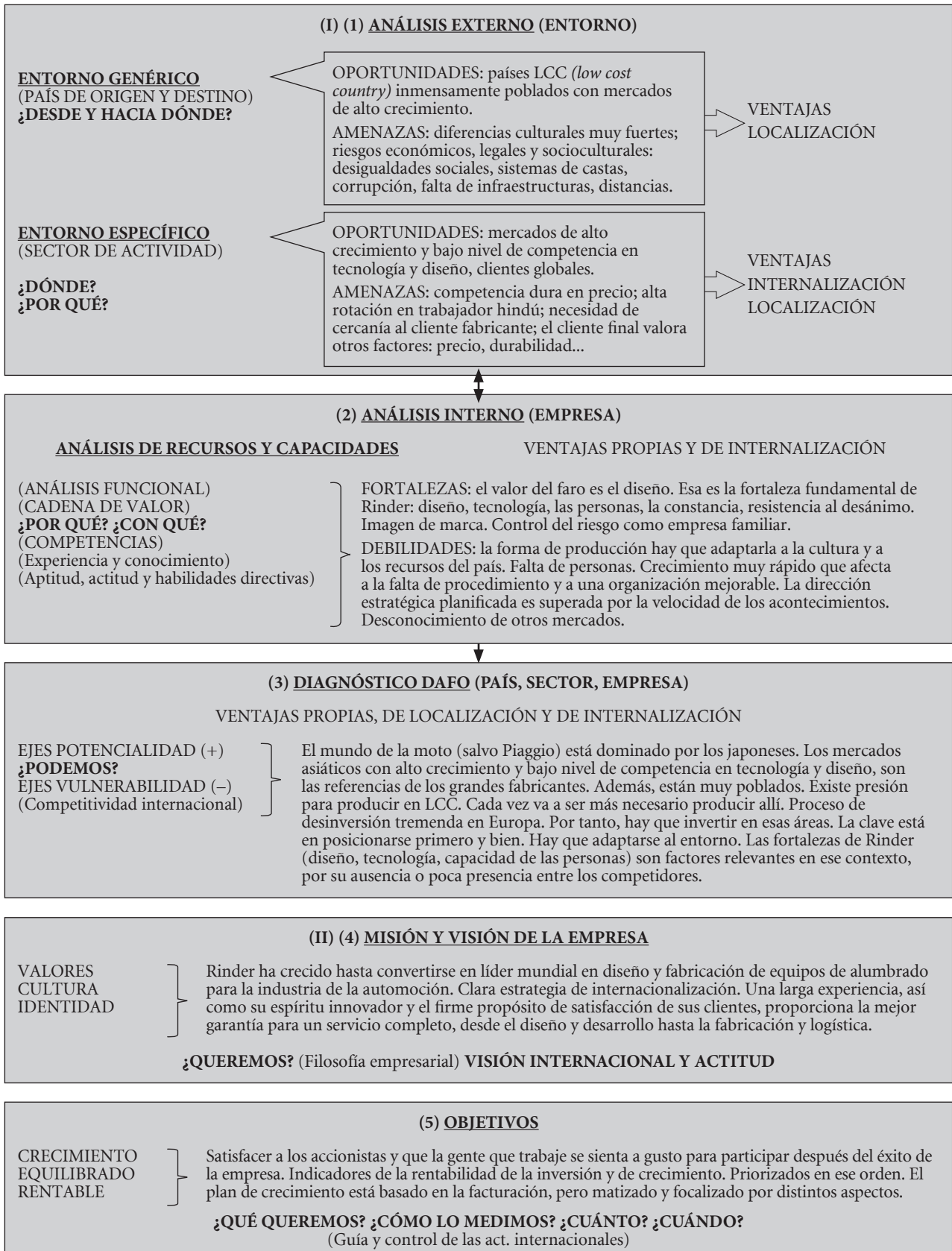
6. Sigla de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es una metodología de análisis estratégico.



Piloto multifunción.

Figura 4

Perfil estratégico de Rinder según el Modelo de las Diez Estrategias (I)



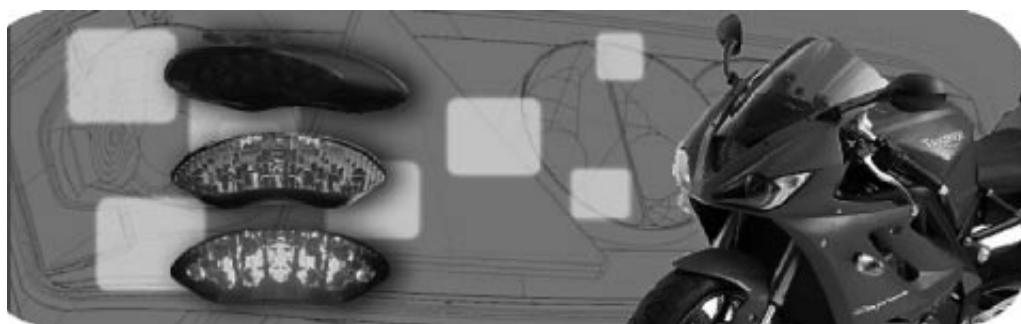
Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

“Las mismas operaciones que se hacen aquí se tienen que hacer allí, pero la forma en que se hacen aquí y allí es distinta”

automoción y, especialmente, el de dos ruedas, con la consciencia del valor de las personas y del diseño de Rinder como fortalezas relevantes. De este modo, el DAFO extracta esta tesis. El mundo de la moto (salvo Piaggio) está dominado por los japoneses (Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki). Los mercados asiáticos mantienen un alto potencial de crecimiento con volúmenes actuales de facturación muy altos por su inmensa población. Estamos hablando de algunos de los países más poblados de la tierra (China, la India, Indonesia, etc.), pero los proveedores locales tienen, en general, un bajo nivel de competencia en tecnología y diseño, lo cual es una oportunidad para el que lo posee. Existe presión para producir en los países de bajo coste (*low cost country*, LCC) y, por tanto, cada vez va a ser más necesario producir allí. Esto viene acompañado de un proceso de desinversión tremenda en Europa. Por ello, la inversión en esas áreas se hace prácticamente imprescindible. “La clave está en posicionarse primero y bien. Hay que adaptarse al entorno”, apunta Fernando. Las fortalezas de Rinder (diseño, tecnología, capacidad de las personas, imagen de marca) son factores relevantes en ese contexto, por su ausencia o poca presencia entre los competidores. Los valores y la cultura de Rinder han apuntalado con sus señas de identidad un proyecto empresarial que afrontaba una difícil estrategia como era la incursión en un país desconocido para ellos como la India.

En la figura 5 se descompone la estrategia de internacionalización de Rinder en los diez ámbitos estratégicos que conforman el modelo de las diez estrategias. La estrategia de internacionalización de Rinder se caracteriza por una multinacionalización con cuatro implantaciones exteriores (IE) en un solo país, la India, desde donde atiende a los principales fabricantes de primeros equipos de origen asiático (fundamentalmente japonés) que tienen sus grandes producciones en países con costes bajos. Esto no es óbice para que desde las implantaciones vascas se suministre primer equipo a esos mismos clientes, pero en sus filiales europeas y a algún cliente europeo relevante (caso de Piaggio), allí donde tengan localizadas sus plantas productivas. De esta forma, además de la implantación productiva en destino (la India), Rinder ha utilizado la exportación directa a países donde hay una industria de automoción relevante.

Rinder, excepto en su primera incursión en la India (en 1997 en Pimpri), siempre ha utilizado el crecimiento orgánico para sus posteriores implantaciones exteriores (en 2002 en Chakan; en 2006 en Pimpri; en 2008 en Delhi), aunque realmente solo en el caso de Chakan y de Delhi podemos hablar de creación de nuevas instalaciones, ya que la de Pimpri supone una reorganización de actividades de la antigua planta



El diseño: fortaleza de Rinder.

Figura 5

Perfil estratégico de Rinder según el Modelo de las Diez Estrategias (II)

(III) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?
(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?
La India con implantaciones exteriores que atienden su mercado y otros mercados asiáticos: China, Indonesia. Desde España se exporta a los países de la Unión Europea, Marruecos, Noruega, Israel, Chile o México, entre otros. Se llega a donde hay una industria de automoción relevante.
(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?
EXPORTACIÓN (directa) Países sin IE donde hay una industria de automoción relevante. IPE (implantación productiva exterior) La India (4): 1997-2000 Pimpri; 2002 Chakan; 2006 Pimpri; 2008 Delhi.
(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?
CRECIMIENTO INTERNO (ORGÁNICO) La India (3): 2002 Chakan; 2006 Pimpri; 2008 Delhi. CRECIMIENTO EXTERNO La India (1): 1997-2000 Pimpri. 1997 adquisición parcial en <i>joint-venture</i> ; 2000 adquisición total.
(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿CON QUIÉN VAMOS?
SOLITARIO Actualmente todas al 100 %. ACUERDO DE COOPERACIÓN Inicialmente se entra a través de un acuerdo de transferencia tecnológica (<i>technical assistance agreement</i>). Posteriormente se reconvierte en una EMPRESA CONJUNTA (Fien Rinder Pvt. Ltd.). Esta IE de Pimpri (1997) en <i>joint-venture</i> del 50 % con un socio hindú se convertirá en Rinder India Pvt. Ltd. en 2000. VENTAJAS PROPIAS de recursos (diseño y tecnología) y personas. VENTAJAS AJENAS de mercado y de puesta en marcha (planta en funcionamiento).
(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?
DIVERSIFICACIÓN Relacionada. Estrategia internacional diferenciada en dos UEN: repuesto y primer equipo. SINERGIAS (economías de alcance) Sinergias de dirección, de inversión y operativas.
(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN? (Alcance de valor)
Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: la producción, el marketing, las compras, las finanzas y las personas están internacionalizadas en un grado medio-alto; la gestión de los recursos humanos, la logística, la I+D+i y el diseño y la ingeniería en un bajo grado. Las mismas operaciones que se hacen en el País Vasco se tienen que hacer allí, pero la forma en la que se hacen en el País Vasco y allí es distinta. Todos los procesos son los mismos (inyección, pintura, barniz, montaje...), pero aquí se utilizan robots; allí, personas. La forma de producción hay que adaptarla a la cultura y los recursos del país. (Localización eficiente) (Visión global de la cadena de valor).
(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN) ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?
El posicionamiento estratégico de Rinder implica un modelo de negocio DIFERENCIADO como proveedor de equipos de alumbrado para la industria de la automoción. El diseño es el corazón de Rinder. El valor del faro es el diseño con imagen de marca.
(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA (Diseño de la estructura organizativa) ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS? ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?
Modelo organizativo de dos áreas de negocio (repuesto y primer equipo) y estructura matricial simple de algunas funciones transversales.
(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
(Presiones competitivas internacionales del sector) Fundamentalmente presión globalizadora: de mercado y de coste, aunque la presión localizadora de necesidad de adaptación y de importancia de la cercanía al cliente es relevante. EMN, esencialmente, multidoméstica con tendencia hacia un modelo más transnacional. Necesidad de elevada integración global y de alta coordinación por posición de proveedor en mercados extensos y requisito de cierta adaptación a las características específicas.
(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?
Proceso de ritmo constante de multinacionalización con un total de cuatro IPE en el periodo 1997-2008, con dos intervalos mínimos de dos años (2000-2002; 2006-2008) y dos máximos de tres años (1997-2000; 2003-2006).

Fuente: elaboración propia adaptado de Villarreal (2008).

Los acuerdos de cooperación en este entorno no son fáciles de realizar y, sobre todo, de mantener, especialmente, en el ámbito internacional

de Pimpri. La estrategia de cooperación en la internacionalización será tratada en el siguiente apartado, aunque, por ahora, destacaremos que actualmente todas sus IE son totalmente propiedad de la corporación. En relación a la estrategia corporativa, tal y como se ha comentado, Rinder está estructurada organizativamente en dos unidades estratégicas de negocio (UEN), el primer equipo y el producto estándar. Solamente la primera de ellas se ha multinacionalizado, ya que en la India únicamente se trabaja el primer equipo, descartándose trabajar el producto estándar. El argumento de dicha estrategia se conecta directamente con la estrategia competitiva de diferenciación en diseño, capacidad de las personas e imagen de marca de Rinder. El producto estándar no requiere ninguno de estos factores de competitividad en aquel mercado, ya que es de “ínfima calidad”, destaca Fernando.

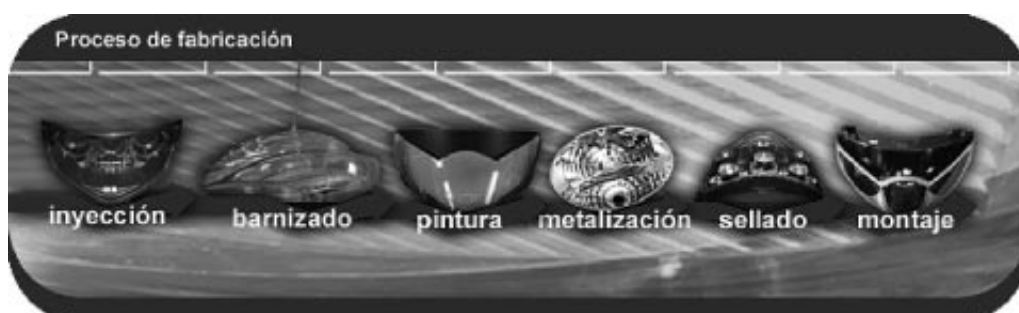


La calidad: fortaleza de Rinder.

Las actividades de la cadena de valor se han internacionalizado en un grado medio, destacando las funciones de la producción, el márketing y las compras, con una cierta autonomía en determinadas operaciones financieras y con una cada vez mayor presencia de personas de nacionalidad hindú entre el personal de Rinder en la India. Desde el punto de vista productivo, Fernando destaca: “Las mismas operaciones que se hacen aquí se tienen que hacer allí, pero la forma en la que se hacen aquí y allí es distinta. Todos los procesos son los mismos (inyección, pintura, barniz, montaje...), pero aquí se utilizan robots; allí, personas. La forma de producción hay que adaptarla a la cultura y los recursos del país”.

En relación con el enfoque, Rinder mantiene una percepción estratégica acorde al modo de entender el entorno competitivo (entorno específico en fig. 1), lo cual le lleva a tener que gestionar la presión globalizadora con perspectiva de mercado y de coste con la presión localizadora de necesidad de adaptación del producto⁷ al merca-

7. Como muestra, cabe citar la anécdota comentada por Fernando: “La famosa VESPA de Piaggio la tuvieron que alargar, porque en la India van en moto el marido, la mujer, el hijo... y no cabían”.



do local y con la importancia de la cercanía al cliente (grandes fabricantes asiáticos). Estas fuerzas contrapuestas han sido gestionadas por Rinder con un enfoque, esencialmente, multidoméstico con tendencia probable hacia un modelo más transnacional, que combine la necesidad de elevada integración global y alta coordinación con el requisito de adaptación a las características específicas del mercado local. En cuanto a la secuencia y el ritmo de multinacionalización de Rinder, se puede afirmar que, si bien las cifras demuestran un crecimiento muy relevante (ver gráficos), su ritmo de implantaciones exteriores es constante y refleja un interesante periodo de consolidación con intervalos iniciales de tres y dos años (1997-2000 y 2000-2002) respectivamente, seguido del más largo (2002-2006) con cierta aceleración para la última IE en Delhi con un intervalo de dos años (2006-2008).

“Todos tenemos miedo a que nos quiten ese ‘know-how’ que tenemos”

El acuerdo de cooperación en la entrada a la India

La relación de Rinder con otros agentes que configuran el entorno competitivo ha sido una constante en su trayectoria. Desde siempre, ha mantenido relaciones duraderas con clientes, proveedores e, incluso, competidores. Asimismo, las relaciones con las instituciones, especialmente, con las del lugar de procedencia han sido fluidas y relevantes⁸. No obstante, el sector de actividad en el que se desenvuelve Rinder es realmente duro y estricto. Los acuerdos de cooperación en este entorno no son fáciles de realizar y, sobre todo, de mantener, especialmente, en el ámbito internacional. Fernando argumenta: “La mayoría de los acuerdos de cooperación internacionales fracasan. ¿La razón? Los intereses de los socios son absolutamente

8. Como muestra, es de destacar el número de becarios de comercio exterior del Gobierno Vasco que posteriormente se han incorporado a puestos de importancia en Corporación Rinder, después de haber realizado la estancia exterior en la India o las relaciones con los representantes y agentes de la SPRI.



Planta de montaje en la India.

“Se fabricaban muchísimas motos (más que en Europa), por lo que el país tenía un potencial tremendo”



divergentes. Los socios hacen valoraciones distintas, la cultura es muy diferente y los plazos y los ritmos también”. Guillermo corrobora esta idea y apunta también un temor propio, el riesgo tecnológico: “Creo que uno de los problemas puede ser el *know-how*. Todos tenemos miedo a que nos quiten ese *know-how* que tenemos. De hecho, nosotros tenemos el diseño aquí. Y todo lo que fabricamos nosotros se diseña aquí independientemente de que luego se fabrique en una u otra fábrica. Lo mismo para la India. Con lo cual tienes el problema del *know-how* ahí, que puedan llegar a robarte lo que al final es tu punto fuerte”. Guillermo destaca, desde una perspectiva positiva, la importancia de las relaciones entre los extranjeros que se han implantando en esos lugares tan lejanos. “Una ayuda muy importante son las experiencias de otras empresas extranjeras (por lo general europeas) que están allí, incluso de otros negocios. Al final todos los expatriados allí nos juntábamos y comentábamos las mejores jugadas y eso te puede abrir puertas. Ahora, hay empresas que llevan años que se están acercando a nosotros para conocer nuestra experiencia. Les intentas dar pautas que desconocen”. Está claro que las tornas han cambiado y en estos momentos es Rinder la que puede ayudar a otros y así lo está haciendo.

A pesar de que podría considerarse que en el mercado de primer equipo hay una cierta fidelidad, las cosas no son nada fáciles. Guillermo apunta: “Por lo general suelen ser relaciones estables. Normalmente las relaciones perduran durante muchos años. Una vez que empiezas, es raro que un cliente salga. Puede haber épocas, dependiendo de cómo tengan ellos planificada la producción, o los proyectos, etc. Pero por lo gene-

ral son duraderas en primer equipo. Es una cuestión de marketing relacional. Ahora bien, en el mercado de recambio la fidelidad es muy escasa”. Fernando es más escéptico: “Es un tema muy sensible, sobre todo en los últimos tiempos. Creo que la fidelidad no existe para nada. Hace poco, ofertamos un proyecto nuevo de una moto nueva a un cliente al que le hemos hecho las cinco últimas motos, haciendo todo lo que hacía falta, dándolo todo para ese cliente... Ahora viene un competidor de iluminación que no estaba en motos y nuestro cliente de toda la vida nos dice que el céntimo es el céntimo... y le importa poco lo que has podido hacer hasta ahora, los sacrificios pasados, los compromisos, etc. Pero esto es así, y es así con todos”.

A pesar de todo, en la entrada de Rinder en la India el acuerdo de cooperación fue una fórmula eficaz, sobre todo, como mecanismo de entrada a un nuevo país. Y es en este acuerdo en el que queremos profundizar. Para ello, nos situamos y nos retrotraemos a aquella reflexión de finales de 1995 con relación a la implantación en el exterior, que vino acompañada de “otra vez la suerte”, apunta humildemente Fernando. “Teníamos esa inquietud y pensábamos en la salida para el día de mañana, pero sin prisas y sin ninguna inquietud urgente. La suerte fue que un hindú llamado J. K. Jain nos llamó y nos preguntó si queríamos colaborar con él. Nosotros pensando en este tema y nos viene un indio a ver si queremos colaborar con él. ¡Curioso! ¿Por qué no le íbamos a escuchar? Venía el 30 de diciembre, después dice que el 31... Le explicamos que eran fechas navideñas... Finalmente vino a primeros de enero de 1996, tuvimos un primer contacto y nos transmitió, sin saber nosotros si era verdad o no, que su país estaba muy subdesarrollado y muy necesitado de tecnología. ¿Y quiénes estarían en aquel país? Intuíamos la respuesta y se confirmaba aquello que teníamos en la cabeza y que nos hacía seguir pensando en salir al exterior”.

J. K. Jain era un fabricante de iluminación y, con la información de entonces (“Algún estudio de mercado, pero sin Internet”), Fernando y su equipo confirmaron que en la India no había muchos fabricantes de iluminación, “pero no sabíamos situar al indio demasiado bien. En marzo de 1996 hicimos un viaje de quince días con objeto de conocer las fábricas del indio y también el mercado. Todo fue extremadamente rápido, y en el mismo viaje, antes de volvernos, le estábamos planteando a Jain hacer algo juntos”.

La visita in situ mostró aspectos muy interesantes, tal como asevera Fernando: “Se fabricaban muchísimas motos (más que en Europa), por lo que el país tenía un potencial tremendo. Estaban Honda, Yamaha, Suzuki... nuestros clientes naturales que ya nos conocían. Además vimos que los clientes querían algo que no eran capaces de encontrar en la India, y eso fue lo que nos animó. Antes de marcharnos le dijimos a Jain que podíamos llegar a un acuerdo de colaboración”. No obstante, la inexperiencia era un hecho incontestable. Nunca nadie de la empresa había llegado a un acuerdo de ese tipo y existía un total desconocimiento de cómo moverse en todos esos ámbitos. La segunda cuestión relevante era que Rinder era una empresa familiar de una dimensión reducida (entonces facturaba 1.000 millones de pesetas –6 millones de euros–). “Eran palabras mayores, desde Gernika hasta un país tan lejano, desconocido... Nos infundía mucho respeto”.

“El riesgo que había que correr debía ser pequeño”, por lo que se optó, como fórmula inicial, por un acuerdo de transferencia tecnológica (*technical assistance*

“No sabíamos cómo se hacía una ‘joint-venture’. Empezamos a comprar libros y a aprender”

“Comparamos lo que había, máquinas viejas, pero que funcionaban. Desde el primer día teníamos el contacto con los clientes y algo funcionando”

agreement). Al fin y al cabo, el recurso valioso que aportaba Rinder era su tecnología y su diseño. El acuerdo consistía en que Rinder primero diseñaba y después hacía los moldes de lo que había diseñado, de forma que cobrando los moldes ya cubría gastos y además tenía un *royalty* por pieza. “El desconocimiento del país generaba inseguridad por el cobro de las rupias por *royalties* –recuerda Fernando–. Sin embargo, ese acuerdo nos permitía ir conociendo el país e ir posicionándonos, asumiendo riesgos mínimos. Por tanto, hicimos otro viaje para firmar el acuerdo y conseguir proyectos. Volvimos con una cartera de proyectos tremenda para ese mismo año (1997). Por eso, en ese segundo viaje ya empezamos a plantearnos asociarnos con el hindú”.

Tal como reconoce Fernando, “a pesar de que había un gran desconocimiento por nuestra parte, pasados los años hemos visto que acertamos, aunque también podía haber sido un chasco, pero en aquellos momentos, con lo poco, o nada, que sabíamos, sin socio no habríamos podido dar un paso”. Antes de finalizar este segundo viaje con el contrato del acuerdo de transferencia tecnológica ya firmado, le plantearon a Jain hacer algo más allá conjuntamente. “El hombre dijo que bien. El problema después era llegar a un acuerdo, pero a una cosa así nunca te van a decir que no. No hay un solo indio que te diga que no a eso. Eso lo hemos aprendido después”. No obstante, después de dos viajes a la India, el desconocimiento y la inexperiencia en la gestión de la implantación en el exterior se tornaban en una auténtica preocupación para Fernando: “¿Qué íbamos a saber? Y de negociar tampoco sabíamos nada. No sabíamos cómo se hacía una *joint-venture*. Empezamos a comprar libros y a aprender. Presentamos un plan al Consejo y nos lo aprobó. Empezamos las negociaciones para hacer una *joint-venture*, trabajamos muchísimo, ya que nuestro desconocimiento nos hacía revisar frase por frase, hilar fino todo... Queríamos tenerlo previsto todo (hasta quién pagaba las comidas). Fue un trabajo muy arduo”.

A pesar del escaso grado de conocimiento de ese tipo de operaciones, no se contó con la ayuda de una consultoría en origen (desde el País Vasco), pero, una vez más, tuvieron suerte, según Fernando: “Pedí a la oficina comercial en Delhi que me dieran una lista de consultores y me dieron una lista con treinta o cuarenta. Por supuesto, no reconocía ningún nombre entre los consultores, pero había referencias y ¡casualidad! una era de Derbi. Rabasa (dueño ya fallecido de Derbi) me dijo que el consultor era una persona encantadora y eso fue definitivo. Era hindú. Nos ayudó con los trámites de allí, de los que no teníamos ni idea, fue nuestro mediador en las negociaciones... Nos comunicábamos por *e-mail* y era el que iba limando flecos. Este hombre nos ayudó. Yo se lo presenté a la SPRI y después fue el representante de la SPRI en la India. La redacción de la *joint-venture* fue muy compleja por la meticulosidad de todos los términos. Después nunca hemos firmado algo similar. Lo que aprendimos lo hicimos a base de leer y preguntar. Íbamos a las cámaras de comercio, pedíamos documentación.... También hablé con Onaindia, de Prensas Onaindia, que era de los primeros que estaban por la India...”.

Se firmó la *joint-venture* en 1998 e inmediatamente llegaron proyectos a Rinder. Jain tenía varias fábricas (la mayoría en Delhi, una en el sur, en Bangalore, y una en Pimpri) en funcionamiento y eso aportó negocio de forma inmediata. “Empezar un negocio de cero es complejo, y el acuerdo de comprar la fábrica que el indio tenía, aunque era la más ‘potrosa’, lo evitaba. Comparamos lo que había, máquinas viejas,

pero que funcionaban. Desde el primer día teníamos el contacto con los clientes y algo funcionando”, rememora Fernando. Rinder invirtió un capital cercano al medio millón de euros a cambio de la mitad de las acciones de una empresa nueva que se llamaba Fien Rinder Pvt. Ltd. Este acuerdo la convirtió en copropietaria de una planta situada en Pimpri. Entre las ventajas de localización de esta planta apuntadas por Fernando estaba que uno de los proyectos en marcha se vinculaba a una empresa importante situada muy cerca. Adicionalmente, “TATA, un gran fabricante, era nuestro vecino. Si rompíamos la pared de atrás, entrábamos directamente en TATA”. Por tanto, la aportación del socio hindú fue la fábrica, es decir, la planta con sus activos, y “bueno, su saber hacer en el mercado”, reconoce Fernando. “Conseguimos bastantes proyectos y el acuerdo de transferencia tecnológica se murió sin estrenarlo, porque ya habíamos firmado la *joint-venture*”.

La planta estuvo funcionando con el producto que tenía. “Vendía poco, pero vendía; un piloto a TATA, otro piloto para otro cliente, Bajaj⁹. Tenía tres máquinas de inyección... No había mucho movimiento... Todo lo necesario para no empezar de cero y cubrir costes con tranquilidad, con gente poco preparada, pero nos dio tiempo a ir preparando y formando a la gente e ir creando la estructura durante el tiempo que duró la *joint-venture* –recuerda Fernando–. Todo parecía ir bien”.

No obstante, comenzaron a surgir los primeros problemas o desajustes por diferencias de índole cultural. “Nos pasaron miles de historias, pero siempre recuerdo una: la fábrica de Pimpri. Como no podíamos tirarla y reconstruirla entera, ya que no daba tiempo, decidimos hacer la operación en dos fases. De hecho, solo reconstruimos la mitad de la fábrica, pero el problema fue que nos topamos con la filosofía del Vastu Shastra¹⁰. Se trataba de una exigencia del socio –relata Fernando–. Allí las cosas funcionan así... Se empezó la construcción preguntando a un astrólogo. Debía ser el día tal. Se hizo una *pūyā* (oración), se enterraron unas monedas de oro... No se podía construir cualquier día, la fábrica tenía que estar pegando a la esquina del solar, la parte delantera tenía que ser más alta que la trasera...”. Eran planteamientos entendibles en la cultura hindú, pero del todo absurdos en la cultura europea. “Algunas decisiones nos costaron bastante dinero”, concluye Fernando.

Los proyectos llevaban su tiempo (unos cinco o seis meses), pero se iban terminando y no había capacidad dentro de la fábrica para producir. Se disponía únicamente de tres máquinas de inyección muy viejas. Se compró una máquina de metalizado, inexistente hasta ese momento, con el dinero que había aportado Rinder, pero, cuando se acabó el dinero de la aportación de Rinder, no había más capital. “Sentíamos que iban terminándose los proyectos, que había que fabricarlos y que no podíamos empezar a hacerlo. Vimos que había que invertir, había que poner dinero, necesitábamos máquinas... Sin embargo, Jain decía que no había problemas. ¿Cómo que no había problemas?”, protesta Fernando rememorando la angustiada situación. En Rinder se empezó a sospechar que lo que quería el socio, ya que se negaba a poner dinero, era que, cuando estuvieran todos los proyectos terminados, en lugar de hacerlos en esa fábrica, se hicieran en las otras plantas del hindú (las que no formaban parte de la *joint-venture*).

En Rinder lo intentaron todo. Se le presentaron al socio hindú planes de inversiones junto con planes de ventas, pero no hubo manera. Fernando recuerda que incluso

Comenzaron a surgir los primeros problemas o desajustes por diferencias de índole cultural

9. Bajaj Auto Limited es uno de los mayores fabricantes indios de vehículos automóviles, el líder de fabricación de vehículos de dos y tres ruedas en la India y el cuarto del mundo.

10. Se trata de una ciencia arquitectónica india antigua que versa sobre la distribución. Este conocimiento se revela en el Vastu Shastra (arquitectura védica), que es la ciencia del equilibrio, la armonía de los cinco elementos.

“Yo no conozco prácticamente ninguna ‘joint-venture’ que funcione bien”

se intentó buscar una reacción a través del cliente, que también fue inútil. “El hombre no salía de ahí y probamos de todo... Al final, fui cliente por cliente explicando ‘Pasa esto’. Pensé que los clientes, diciéndoles lo que iba a pasar, nos iban a sentar en una mesa, coger por las orejas y forzar a buscar una solución, pero ¡pasaron ampliamente! Esas cosas no te las explicas. ‘Voy a terminar tu proyecto... Tienes que lanzar una moto... ¡y la vas a lanzar sin faros!’. Yo nunca me he explicado esa reacción. Pensábamos que los clientes nos iban a agarrar por el pescuezo, pero no fue la solución”.

Al final, Rinder decidió bloquear la empresa hasta que la situación fuera insostenible. Dejó de pagar a todos los proveedores (solo se pagaba a los trabajadores), pero el socio les siguió pagando con su dinero, de sus cuentas personales, hasta que se le hizo una factura tan alta que no pudo más. Entonces, hubo un hecho que fue el desencadenante final. Las dos personas de Gernika que Rinder tenía “expatriadas” en la planta de Pimpri fueron retenidas por una veintena de proveedores ayudados por algún trabajador. Tras múltiples gestiones desde el País Vasco y de la oficina comercial, con intervención policial incluida, esas dos personas salieron del país ese mismo día. Eso fue definitivo, porque suponía que Rinder ya no iba a pagar a nadie, ya que sin su firma no se podían hacer pagos.

Veinticuatro horas después, el socio llamó a Fernando para arreglar aquello: “Le dije que sí, negociamos y quedé en comprarle las acciones al mismo precio que las primeras. Pagamos la misma cantidad. También fue una historia rara... Dijo que sí, pero que no estaba seguro. Quedamos un día y yo llevaba un cheque conformado por la totalidad de los 400.000 euros. Había quedado a las 10 de la noche. Se presentó a las 12:30 y el avión salía a la 1. Allí firmamos y allí terminó el tema”. Desde ese momento, Rinder se hizo con el 100 %. Era finales de 1999, esto es, tres años después de la primera reunión con J. K. Jain. La sociedad anterior se disolvió y se formalizó otra con un nuevo nombre (Rinder India Pvt. Ltd.), ya en marzo de 2000. Aquellos acontecimientos tuvieron consecuencias en las relaciones comerciales con los grandes



Fiesta motivada por la compra de acciones (Pune, 2000).

clientes. Provocaron la pérdida de un cliente (TVS Suzuki), que se posicionó hacia el ya antiguo socio. Sin embargo, se mantuvo al otro cliente (Bajaj), que fue el que más éxito tuvo después. “En aquel entonces era más grande el que perdimos (TVS Suzuki), pero nuevamente tuvimos la suerte de que nuestro cliente (Bajaj) fue el que tuvo éxito en el mercado”, relata Fernando con cierta satisfacción.

Fernando refuerza esta primera experiencia de cooperación en la India con el siguiente argumento: “Yo no conozco prácticamente ninguna *joint-venture* que funcione bien. ¿Razones? Sobre todo, porque los intereses raramente coinciden. Además, se añade un gran problema, que es la inexperiencia. Nosotros éramos inexpertos y queríamos hacer una réplica de Rinder, hacer una Rinder II, y eso es lo último que puedes hacer. Ese es el primer choque que tienes. Luego están los plazos. Nosotros siempre pensábamos en el futuro. Podíamos tener miras más largas o cortas, mejores o peores, con planes estratégicos mejor o peor preparados, pero siempre estábamos pensando a tres, cuatro o cinco años... y muchas veces allí la gente estaba pensando en el día siguiente. Eso es terrible; son caminos absolutamente divergentes”.

“Por otra parte, muchas veces, los negocios se sustentan más en relaciones personales, y vas a un país desconocido para ti y no confías en esas artes, y, aunque confíes, no sabes ejercerlas, puesto que no es tu país. Entonces, no puedes apostar tu futuro a esas cosas. Tienes que apostar por otras y entonces empieza el choque. Tú quieres ir por aquí y el otro por allí... Es muy difícil y, por mucho que cedas, hay momentos en los que dices: ‘No. Esto es estratégico y no puedo ceder’. Por último, no creo que un socio local ponga dinero. A mí me da la impresión de que la mayoría de las veces quieren tu conocimiento. Te ofrecen una parte de su negocio para que se muera y, en el tiempo hasta que se muera, para recoger todo lo que puedan y luego aplicarlo al resto. Si nos fijamos, la mayoría de las *joint-ventures* son parciales; el socio sigue manteniendo otras unidades separadas”, concluye Fernando.

Rinder, a través de Bajaj (aquel cliente que se mantuvo), empezó a trabajar para Kawasaki, que pasó a ser su primer cliente en exportación de lo producido en la India (aunque no dentro del mercado interior de la India), ya que Kawasaki no tenía fábrica en la India. Todo lo producido en la India para Kawasaki se exportaba a Indonesia, Malasia, Tailandia, Estados Unidos y Japón. “Tuvimos suerte de contar entonces con un cliente que apostó por nosotros en un 100 %, pero es un mundo muy complejo y las normas no tienen nada que ver con las de aquí. Allí no ofertas; allí te eligen para un proyecto. Luego, prácticamente te dicen el precio al que les tienes que vender”, matiza Fernando.

Rinder continuó, durante la primera década del siglo, su travesía por la India en solitario trabajando exclusivamente el primer equipo con su bien más apreciado, que era la tecnología y el diseño, que siempre se hizo en el País Vasco. “El valor del faro es el diseño, que es el corazón de Rinder”. De esta manera, Rinder fue inaugurando, ya en solitario, sus nuevas empresas en la India: en 2003 en Chakan, Pune; en 2006 en Pimpri, Pune¹¹; y en 2008 en Delhi, Bahadurgarh Haryana. Fernando rememora la reflexión estratégica del ya lejano 1995: “Llegamos a la India de esta manera, con el objetivo de decir: ‘Si mis clientes estaban satisfechos en Europa, ¿por qué no ofrecer ese potencial en un mercado que no tiene esa potencialidad?’. Además, la mayoría de los productos de los japoneses (líderes del sector) se gestaban en Japón y

**Rinder
continuó sola
en la India
trabajando
exclusi-
vamente
el primer
equipo con
su bien más
apreciado, la
tecnología y el
diseño hecho
en el País
Vasco**

11. Rinder Tools India Pvt. Ltd. en 2006, situada inicialmente en las instalaciones ya existentes en Pimpri y trasladada posteriormente a Chakan. Ambas localizaciones pertenecen a Pune.

“Hay buenas posibilidades, pero en el entorno actual, tan complejo, no puedes acometer inversiones y estar en todos los sitios”

allí se tomaban las decisiones. Queremos seguir estando presentes donde están esos clientes para que digan: ‘Rinder es un proveedor global, no es nuevo y sé que me lo hace bien, puesto que le conozco’. Esa era la idea, era buena y era la que seguíamos teniendo en mente”.

La otra razón, recuerda Fernando, era tener un sitio para cuando vinieran las cosas mal dadas: “En general, está habiendo una desinversión tremenda en Europa... y la crisis está acelerando ese proceso. Cada vez va a ser más necesario producir lejos de Europa y nosotros ya estamos en una localización, no sé si es suficiente o no. A nosotros cada vez nos presionan más todos los clientes para producir en países de bajo coste (LCC). ‘Hay que producir en LCC para que salgan los números’, te dicen. Otra cosa son los propios mercados de las localizaciones. Si dejas de localizarte en un sitio en el que hay un gran mercado, lo que estás dejando es un sitio a tus competidores”. Por tanto, la reflexión y los motivos de 1995 seguían vigentes a la hora de plantearse la implantación en otros países. La crisis iniciada en 2008 había retardado la decisión, pero, en el verano de 2010, la decisión estaba a punto de tomarse.

La implantación en un nuevo país: ¿cómo hacerlo?

En este sentido, las opciones de localización para las siguientes implantaciones son China, Indonesia, Vietnam y Brasil, aclara Fernando: “China es un mercado de 15 millones de motos en el que antes o después tenemos que estar, aunque ahora no está atendido. Vendemos algo, pero no es significativo. Puedes vender si estás allí, pero, si no, es imposible. En la India se necesitan homologaciones, pero en China no. Solo los pocos que exportan necesitan algo homologado, de ahí que vendamos algo. En la India tienes cinco o seis fabricantes de motos, mientras que en China puede haber 500 o 600. Fabricantes de iluminación en la India hay siete. En China, a lo mejor hay 40.000. No podemos ir a un mercado en el que vamos a competir en precio: no sabemos, no tenemos opciones. Tenemos que ir a mercados en los que el mercado exija, tenga una necesidad y no se atiende y tú si puedes hacerlo. Llegará el momento en China, pero no lo sé... La forma de trabajar en China es terrible: dinero negro, márgenes ridículos (que se los comen los impuestos, las tasas, etc.). China es tremendamente compleja. Sin embargo, no renunciamos, aunque quizá accediendo a través de Taiwán. Es decir, en vez de buscar un socio local en China, podríamos juntarnos con un taiwanés para acceder a su mercado y juntos después acceder a China. Parece una operación compleja en estos momentos de crisis, pero es una idea que estamos valorando. Tenemos un nombre, una empresa que conocemos bien, complementaria a la de nuestros productos, que no nos podemos hacer competencia pero sí nos podemos ayudar... Bueno, estamos en eso”.

Indonesia o Vietnam son otras opciones de implantación para Rinder, según Fernando: “Indonesia es el tercer mercado del mundo y Vietnam (otro gran mercado) está muy cerca. Además, hay que añadir que dos clientes nuestros están en Indonesia. Exportamos a Indonesia, donde estamos suministrando a Kawasaki y a Yamaha. Están también Bajaj y TVS, que están montando modelos que traen de la India. En este caso estamos suministrando en la India e indirectamente a sus plantas

indonesias, porque llega el modelo para ensamblarse allí. Vietnam podría ser otra opción: está de moda, también desde la perspectiva turística, cada vez se oye más, aunque no lo conozco, pero piensas que se trata de un país que, por tradición, cultura, etc., tiene que ser complejo”.

Y, por último, está Brasil, “donde hay un gran mercado que culturalmente es más parecido. Evidentemente, parece más cercano por todo. Eso es una ventaja. Parece que el mercado de las dos ruedas en Brasil está localizado en Manao, es una localización en medio de la selva, está muy cerrado, ahí están todos y, quizá, te da más certeza... Hay más empresas extranjeras, por lo que parece haber una diferencia sustancial respecto a otros países –concluye Fernando–. Hay buenas posibilidades, pero no puedes acometer inversiones y estar en todos los sitios y menos en el entorno actual, en el que todo es muy complejo... En esas implantaciones futuras, si puede ser sin socios locales, lo preferimos. Pero en China o en Indonesia será difícil hacerlo sin socios. Son países muy complejos para ir solo, sobre todo al principio. Brasil sí parece más factible, pero...”.

La crisis económica iniciada en 2008 había detenido los proyectos de internacionalización de la Corporación Rinder, pero los posibles emplazamientos de las próximas implantaciones eran nuevos destinos distantes y desconocidos: China, Indonesia, Vietnam o, quizá, Brasil. Fernando Echevarría reflexiona partiendo de su experiencia (“El éxito o el fracaso no depende de las circunstancias, sino de la actitud que tomamos ante ellas”) y de su conocimiento (“Yo no conozco prácticamente ninguna *joint-venture* que funcione bien, pero, si es posible empezar con un negocio en marcha, por malo que sea, es una gozada”).

Las alternativas viables a implantarse sola en aquellos nuevos lugares para Rinder rememoran la experiencia de la entrada a la India. La retrospectiva nos habla de un éxito vistos los resultados, pero a través de una dura y peligrosa experiencia. El acuerdo de cooperación como fórmula de entrada a la India se demostró eficaz, pero la inexperiencia de entonces no existe actualmente y el propio papel que ya desempeña Rinder en el mercado asiático con su diseño, su tecnología y su imagen de marca proporcionan una válida combinación. La decisión que el equipo humano que dirige Rinder acabe tomando, será, sin duda, reflexionada, y le auguramos éxito una vez más¹². Decidir es renunciar y Rinder renunció a quedarse quieta, cerca, cómodamente instalada en su propio mercado rentable a corto plazo y a conformarse con exprimir su vieja fábrica de Gernika. Por el contrario, decidió ser pionera y cooperar con un extraño que vino de la India. Y gracias a esto lo que quedará grabado en nuestra memoria es la capacidad de las personas de Rinder para hacer posible lo que entonces no lo parecía: alumbrar buena parte del mundo con faros diseñados en el País Vasco y convertirse en una referencia mundial en equipos de alumbrado para la industria de automoción.

Quedará grabada en nuestra memoria la capacidad de las personas de Rinder para convertirla en una referencia mundial en equipos de alumbrado para la industria de automoción con faros diseñados en el País Vasco

12. En el momento de edición de este caso, Fernando Echevarría nos confirma que Rinder ha firmado un nuevo acuerdo de cooperación en la internacionalización con Triom Spa (fabricante italiano y competidor europeo) que consiste en una *joint-venture* en Vietnam denominada VIETLIGHT. La empresa se encuentra ya constituida y empieza la producción a finales de 2011. Es una *joint-venture* equilibrada (50 % cada uno de los socios) entre dos empresas familiares de similar tamaño que son competidoras directas y que prevén que esta *joint-venture* sea la primera de una secuencia de implantaciones exteriores en los destinos apuntados. “La razón es la de aunar esfuerzos de dos empresas, en lugar de competir entre nosotros, y posiblemente crecer juntos en el futuro”, apunta Fernando.

Fuentes de evidencia del caso Corporación Rinder

Fase de campo: uso de múltiples fuentes de datos (triangulación de evidencia).

1) Evidencia documental (documentación y archivos)

Interna

- Documentación corporativa del grupo Rinder.
- Información en la página web: <http://www.rinder.es/>.

Externa

- Bases de datos SABI (versión 2006).
- Bases de datos CIVEX (versión actualizada).
- Notas de prensa en medios de comunicación (múltiples):
 - http://pdf.elpais.com/archivo/pdf/20061015elpneg_12.pdf.
 - http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Rinder-abrira-fabrica-China-ano-luego-ira-Indonesia/20060320cdscdiemp_20/cdsemp/.
 - http://www.clubexportadores.org/boletin/Enlaces/2008/Noviembre/Noticias/Empresas/Notas_de_prensa_COFIDES_dic08.pdf.
 - <http://www.elcorreodigital.com/alava/20080413/economia/grupo-vizcaino-instala-minano-20080413.html>.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, pp. 67-82.

2) Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad

Siguiendo los cuestionarios definidos en el Protocolo del Estudio de Casos “la Cooperación en la Internacionalización” (presencial con cuestionario abierto, presencial semiestructurada, cuestionario abierto –preguntas abiertas y cerradas–, cuestionario cerrado por *e-mail* y telefónico aclaratorio):

- Entrevistas con Fernando Echevarría, *managing director* de Corporación Rinder, realizadas el 2 de julio de 2009 en Zamudio (Bizkaia), con una duración de dos horas, y el 5 de noviembre de 2009 en Zamudio (Bizkaia), con una duración de dos horas y diez minutos.
- Entrevista con Guillermo Goiria, *factory manager* de Rinder Industrial, S. A., realizada el 18 de marzo de 2010 en Zamudio (Bizkaia), con una duración de una hora y cuarenta y cinco minutos.

3) Observación directa

Visitas in situ a las oficinas de Corporación Rinder en Zamudio (Bizkaia).

4) Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

Grabación completa de todas las entrevistas con función confirmatoria y transcripтора en grabadora digital. Total de la grabación: 5 horas y 55 minutos.

Archivos de imagen (fotografías históricas, fotografías de instalaciones, esquemas conceptuales, organigramas...) de Corporación Rinder.

Revisión del caso por parte de Fernando Echevarría, *managing director* de Corporación Rinder, y de Guillermo Goiria, *factory manager* de Rinder Industrial, S. A.

Anexo 1



Primer producto de Rinder: dinamo para bicicleta.

Anexo 2



Planta de Gernika.

Anexo 3



Planta de Chakan.



Planta de Delhi.

Rinder Tools India Pvt Ltd
Rinder Corporación

1 Diseño 3D propio de moldes de inyección de plástico

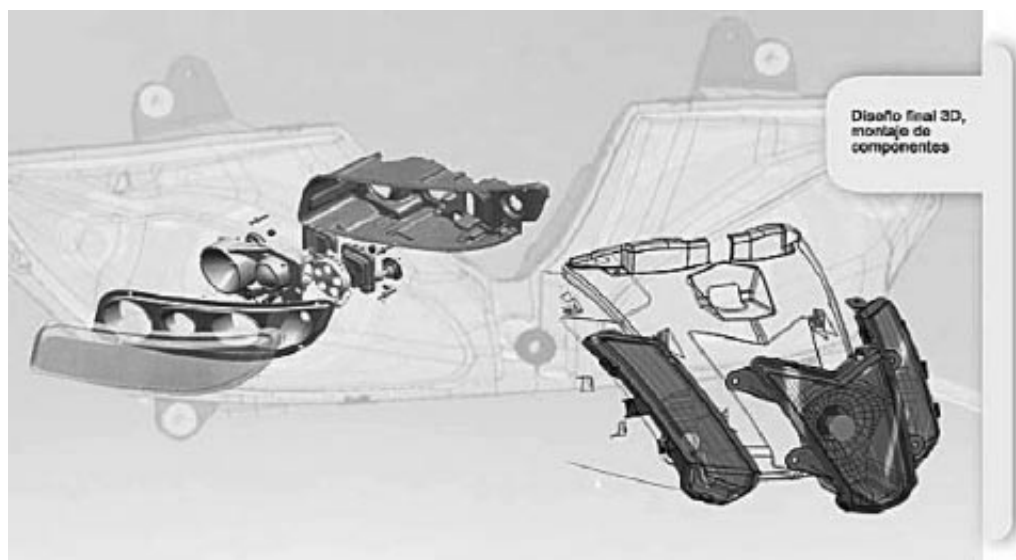
2 Diseño CAM de trayectoria de mecanizado de herramienta

3 Mecanizado de alta velocidad

4 Ajuste y pulido final de molde

Rinder Tools India Pvt. Ltd. es una empresa dedicada al diseño y fabricación de moldes de inyección de plásticos. Actualmente se sitúa en Chakan. Inicialmente, se localizó en Pimpri.

Anexo 4



Light & Systems Technical Center, S. L. (fundada en 2006 y situada en Zamudio) no limita sus servicios a las empresas del Grupo Rinder, trabajando para terceras empresas con el objetivo firme de terminar siendo reconocida internacionalmente como una de las mejores ingenierías de diseño en el área de la iluminación para la automoción del mundo.



Planta de Lampsys Light Systems, S. L. (fundada en 2008 y situada en Gasteiz, Araba). Lampsys dispone de un laboratorio de calidad con las últimas tecnologías. Todos los productos pasan rigurosas pruebas de calidad antes de comercializarse al cliente final.

Grupo Tamoin: la internacionalización de la mano del cliente

Aitziber Lertxundi Lertxundi
Jone Mitxeo Grajirena



El sector de los montajes y el mantenimiento industrial	102
La estrategia del Grupo Tamoin	104
La estrategia de internacionalización del Grupo Tamoin	108
La cooperación en la internacionalización del Grupo Tamoin	115
Fuentes de evidencia del caso Grupo Tamoin	116






La empresa se posiciona como uno de los principales proveedores de servicios industriales en España

El Grupo Tamoin (Tamoin), fundado en 1956 y con sede en Erandio (País Vasco), se puede definir como un gran especialista en procesos industriales de alto valor añadido. Con un volumen de facturación que se elevó a 65 millones euros en 2009, se posiciona como uno de los principales proveedores de servicios industriales en España, abarcando desde el montaje y el mantenimiento electromecánico y de instrumentación hasta los servicios de ingeniería especializada para la construcción y el mantenimiento de un gran número y una amplia variedad de instalaciones. Aunque históricamente muy involucrado en los sectores de la generación eléctrica y el refino/petroquímico, Tamoin en la actualidad está presente en la mayoría de los sectores industriales (energías renovables, aeronáutica, naval, bienes de equipo, ingeniería, etc.). Su cartera de clientes está formada por grandes compañías españolas de referencia internacional, entre las que se encuentran empresas como Endesa, Iberdrola, Repsol YPF, Petronor, Iberia, General Electric, Arcelor y Heineken, entre otras.

Grupo Tamoin, S. A. es la empresa matriz y se responsabiliza de la prestación de servicios compartidos. Organiza su actividad a través de cuatro compañías especializadas que gestionan las cinco unidades de negocio mediante las cuales opera en el mercado (véase la figura 1) y que prestan un valor añadido en diversas áreas de la cadena de valor, como son la ingeniería, el montaje, la puesta en marcha y el mantenimiento.

En los hitos de la empresa, fueron claves los años 1998 y 1999, en los que se produjo un cambio en la propiedad de la empresa con el objetivo claro de dar un nuevo impulso a la sociedad. Joseba García, su director general, lo define así: “Era un consejo muy a la vieja usanza. Había que darle una vuelta, un cambio total de

Figura 1
Unidades estratégicas de negocio del Grupo Tamoin

									
TPS (Tamoin Power Services)		TER (Tamoin Energías Renovables)		TME (Tamoin Mantenimientos Especiales)		TSI (Tamoin Servicios de Ingeniería)		TCM (Tamoin Construcciones Mecánicas)	
Programas de mantenimiento integral de centrales eléctricas	Montaje de equipos rotativos-turbinas	Servicios de mantenimiento de parques eólicos	Servicios de supervisión de puesta en marcha de parques eólicos	Refrigeración industrial	Servicios de instrumentación y electricidad	Ingeniería	Consultoría energética	Montaje mecánico de equipos en plantas industriales y prefabricación y montaje de tubería	
Mantenimiento de equipos rotativos-turbinas	Paradas programadas de centrales eléctricas	Servicios de supervisión de puesta en marcha de parques eólicos	Programas integrales de mantenimiento de parques eólicos	Servicios mecánicos especiales		Proyectos “llave en mano” (biomasa, cogeneración y trigeneración)		Mantenimiento mecánico de plantas industriales	
Mantenimiento de válvulas y soportes	Servicios aeronáuticos, <i>motor fittings</i> , módulos y componentes							Paradas programadas de plantas industriales	

Fuente: Grupo Tamoin.

estrategia”. Así, en 1998 se realizó una operación de *management buy out* (MBO) en la que los directivos adquirieron una parte de las acciones y se formó un nuevo equipo directivo. Con el nuevo proyecto recién nacido, la suspensión de pagos de un importante cliente de Tamoin en 1999 puso a la empresa contra las cuerdas, pero, según Joseba, “aunque fueron años muy difíciles, con soluciones imaginativas conseguimos salir adelante. Además, son situaciones que no puedes trasladar a la gente; hay que vivirlas en soledad entre tres o cuatro personas..., pero te dan mucha experiencia; en ese momento hicimos un máster, muy duro, poco recomendable, pero de esa situación o te vas al hoyo o sales fortalecido”.

Es evidente que Tamoin aprendió de la experiencia, ya que esta reestructuración de la empresa dio inicio a una etapa de crecimiento impresionante: en esta década, la empresa ha triplicado su cifra de negocios, pasando de 21 millones de euros de facturación en 1998 a los 65 millones de euros en 2009.

El crecimiento del Grupo Tamoin ha sido posible por el esfuerzo que se ha hecho en la diversificación y en la internacionalización de sus actividades, lo que ha dado lugar a la creación sucesiva de nuevas unidades estratégicas de negocio.

Tamoin Construcciones Mecánicas (TCM) es la unidad de negocio que desde 2002 engloba el negocio original de la empresa, dedicada al montaje y el mantenimiento industrial (plantas industriales, bienes de equipo, etc.) y muy vinculada al sector energético, químico y petroquímico. TCM está organizada por unidades estratégicas que corresponden a zonas geográficas diferentes (norte, centro, este y sudeste de España), que a su vez se corresponden con implantaciones productivas de los clientes (centros de continuidad en Petronor y Repsol).

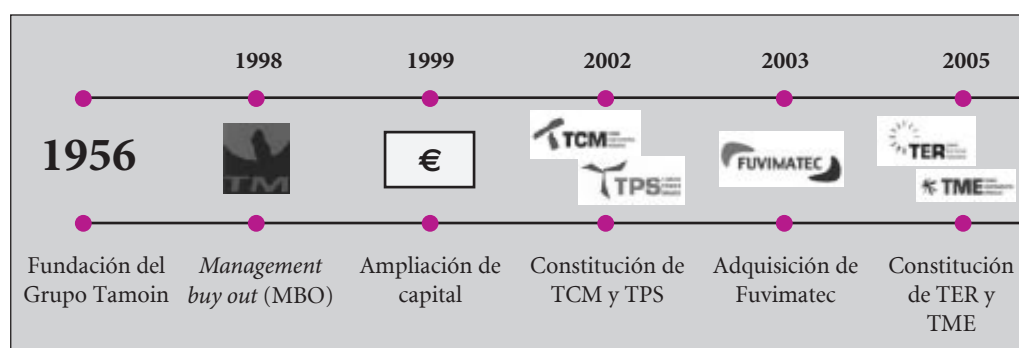
Tamoin Power Services (TPS) se dedica al montaje y el mantenimiento integral, pero más específico y vinculado con el sector energético (centrales eléctricas, montaje y revisión de equipos rotativos, paradas programadas, etc.) y más recientemente con el sector aeronáutico. Iberdrola e Iberia son algunos de sus principales clientes, respectivamente.

El proceso de diversificación se aceleró en 2005 con la constitución de Tamoin Mantenimientos Especiales (TME), centrada en el mantenimiento especializado en

En los hitos de la empresa, fueron claves los años 1998 y 1999, en los que se produjo un cambio en la propiedad

Figura 2

Proceso de crecimiento y diversificación del Grupo Tamoin



Fuente: Grupo Tamoin.

El crecimiento del Grupo Tamoin ha sido posible por el esfuerzo que se ha hecho en la diversificación y en la internacionalización de sus actividades

el sector energético (válvulas y emisiones fugitivas). Esta división ha incorporado en 2009 una nueva actividad, relativa a servicios de instrumentación y electricidad, que complementa los servicios mecánicos que la empresa prestaba previamente.

Con la constitución de Tamoin Energías Renovables (TER), la empresa da un salto definitivo en su proceso de diversificación y crecimiento al entrar en uno de los sectores que más potencial de crecimiento tienen para la próxima década, a través de sus servicios integrales de operación y mantenimiento de parques eólicos.

Tamoin Servicios de Ingeniería (TSI), unidad de negocio integrada en TER, está especializada en el desarrollo de proyectos de mejora de la eficiencia energética, ofreciendo un servicio integral de construcción “llave en mano” de instalaciones de generación y transformación de energía (biomasa, cogeneración...).

Además de en la diversificación de los servicios ofrecidos y de los sectores atendidos, la empresa también ha evolucionado en la composición de sus ingresos de acuerdo con la cadena de valor. Así, el peso relativo correspondiente a la actividad de montaje, actividad tradicional de la empresa, ha ido disminuyendo a favor de los servicios de mantenimiento. “En su momento, el 70 % del negocio provenía del montaje y el 30 % del mantenimiento, pero ahora es justo lo contrario. Diría que incluso más, ya que es un negocio mucho más estable. Todas las instalaciones productivas, incluso en crisis, siguen funcionando y necesitan mantenimiento”, reflexiona Joseba. Las previsiones para 2010 corroboran estas afirmaciones, ya que la actividad de mantenimiento generará el 75 % de los ingresos; el montaje, el 21%; y, por último, prácticamente al mismo nivel y con una importancia residual, los trabajos relativos a proyectos y otros trabajos (el 2 % cada una).

El sector de los montajes y el mantenimiento industrial

Tamoin opera en un sector tremendamente dinámico, que se ha tenido que adaptar de manera constante a las innovaciones en diseño industrial y a los avances en tecnología de materiales y que se está enfrentando a la globalización que afecta a su mercado, a las variables tanto de oferta como de demanda. Su desarrollo se ha caracterizado por su relación directa con la evolución cíclica del conjunto de la economía. El siglo XXI ha venido marcado por un destacado crecimiento del volumen de negocio sectorial, recuperando las tasas de variación de dos dígitos de años anteriores, gracias al positivo comportamiento de la demanda (con tasas de crecimiento de los mercados exteriores muy por encima de las del mercado interno). Se trata de un sector muy heterogéneo que presta sus servicios a diversos segmentos de demanda, como la energía, las instalaciones industriales, el transporte aéreo, las comunicaciones y las instalaciones electromecánicas.

En este sector operan un gran número de empresas de montajes y mantenimiento, muchas de ellas de pequeñas dimensiones y de carácter familiar, que desarrollan su actividad en un ámbito local o regional. El número de empresas que cuentan con una plantilla igual o superior a los 40 trabajadores está en torno a 160. De entre las más grandes, solo el 10 % superan los 500 empleados. Entre las empresas de mayor

tamaño se encuentran sociedades filiales de algunos de los principales grupos de los sectores de la construcción y los servicios y empresas pertenecientes a grupos especializados de instalaciones y montajes, y fabricación de bienes de equipo. Así, en el año 2007, los nueve principales operadores en el mercado nacional reunían más del 50 % del volumen de negocio en España; entre ellos se encontraban, además del Grupo Tamoin, empresas como Grupo Cobra, Grupo Elecnor, Grupo Abeinsa, Grupo Isolux Corsan, Grupo EMTE, Masa, Grupo Felguera y Montajes Nervión.

La mayoría de las empresas se encuentran repartidas por todo el territorio nacional, situadas alrededor de núcleos industriales, si bien las de mayor tamaño se concentran en las comunidades autónomas de Madrid, Cataluña y Euskadi, donde se localizan más de la mitad del total. Muchas de ellas actualmente cuentan ya con delegaciones en otros países.

Las tendencias del entorno llevan a las empresas del sector a ampliar y diversificar los servicios, así como a diversificar los mercados de demanda. El sector se enfrenta al doble reto de atender al mercado nacional y, al mismo tiempo, satisfacer el mercado de exportación, cuya importancia es creciente en la actividad de las empresas del sector. Concretamente, las políticas de expansión de las energías renovables han motivado que el segmento de la energía haya sido el de mayor crecimiento en el desarrollo económico experimentado por algunas zonas, como Latinoamérica, Europa del Este o Norte de África. Asimismo, los proyectos de inversión en materia energética se han sucedido tanto en Europa como en Estados Unidos.

A este respecto, el desarrollo de nuevos mercados geográficos para las empresas del sector se apoya en la internacionalización de las empresas “tractoras”, funda-

Además de en la diversificación de los servicios ofrecidos y los sectores atendidos, la empresa también ha evolucionado en la composición de sus ingresos de acuerdo con la cadena de valor



Tamoin opera en un sector tremendamente dinámico, con una adaptación constante a las innovaciones en diseño industrial y en tecnología de materiales y a la globalización

mentalmente energéticas, petroquímicas y de telecomunicaciones, las cuales fomentan que los proveedores lleven a cabo procesos de expansión internacional, mediante los cuales continúan prestando servicios allá donde sus clientes vayan. En este sector, ser capaces de ejecutar estos proyectos internacionales en clientes tradicionales es un factor fundamental a la hora de consolidar estrategias de internacionalización y probablemente el reto esté en ser capaces de aunar esfuerzos en estrategias complementarias entre las empresas que participan en esta política.

Desde otro punto de vista, el sector se encuentra sometido a fuertes tensiones en la negociación de los precios unitarios de los contratos y está representado por empresas con un tamaño mucho más reducido que la media de sus clientes. En consecuencia, poseen una capacidad de negociación limitada y, en este sentido, son precio-aceptantes y condición-aceptantes. Además, la escasez de mano de obra cualificada y especializada contribuye a que en el sector se esté viviendo una verdadera guerra por el talento.

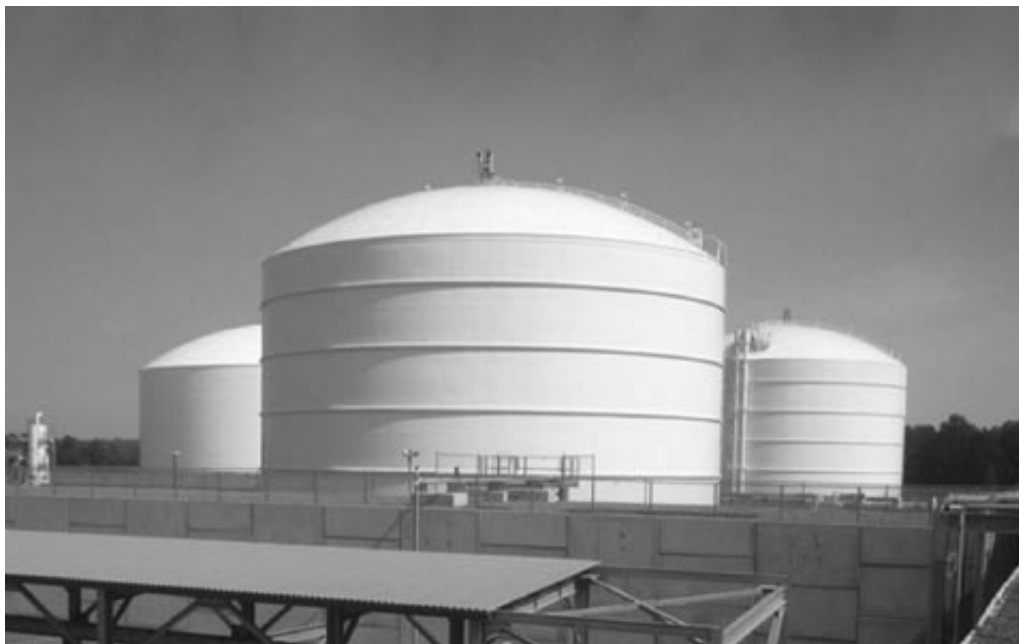
La tremenda atomización y la disparidad de intereses existente, motivada por la confluencia de empresas de muy distinta afinidad, determinan que el grado de competencia entre las empresas haya experimentado en los últimos ejercicios una tendencia alcista, lo que también ha tenido su reflejo en los precios y los márgenes. Esta situación es especialmente compleja y empeora en la medida en la que el componente fundamental de la cartera de servicios sean las horas/hombre, debido a la dificultad que tiene tangibilizar el factor diferencial, principalmente en la fase de oferta. Esta situación está cambiando y muchos de los clientes, en el momento de la valoración de ofertas, comienzan a valorar atributos intangibles, como el compromiso con la calidad y la mejora continua, el respeto del medio ambiente, la prevención de riesgos laborales y la responsabilidad social corporativa.

Como no podía ser de otra manera, el sector de los montajes y el mantenimiento industrial no ha sido ajeno al fenómeno de la globalización. Con la evolución de los cambios que se están produciendo, uno de los retos que se les plantea a las empresas del sector es la concentración. En este sentido, la dimensión se interpreta como un factor determinante a la hora de abordar planes de negocio o estratégicos. Se entiende que aporta capacidades tanto de penetración en nuevos mercados como de volumen de actividad. En este escenario, la dimensión se convierte en un elemento fundamental para abordar los efectos de la globalización, tanto para el mercado interno como para el internacional, por cuanto consolida las actuaciones en el mercado nacional y permite abordar proyectos en el exterior.

La clave del crecimiento del sector está en ampliar y diversificar los servicios que se ofrecen, así como diversificar los mercados de demanda. Así, los avances en el campo de la energía eólica, los ciclos combinados de gas, la biomasa y el resto de las tecnologías renovables son, en general, elementos que, en poco tiempo, han marcado considerablemente la fisonomía de este sector.

La estrategia del Grupo Tamoin

En este contexto sectorial, la misión del Grupo Tamoin es la “prestación de servicios industriales, desde el montaje y el mantenimiento electromecánico y de ins-



El desarrollo de nuevos mercados geográficos para las empresas del sector se apoya en la internacionalización de las empresas “tractoras”

trumentación hasta los servicios de ingeniería especializada, desarrollando nuestra actividad con vocación de servicio al cliente, innovando en el desarrollo de soluciones con los más exigentes estándares de seguridad, calidad, rentabilidad, respeto al medio ambiente y responsabilidad social”.

Tomando como referencia los valores de integridad, seguridad, innovación y *networking*, tiene como visión empresarial “ser un grupo de servicios industriales líder en servicio en España y posicionarnos como un socio de referencia a escala internacional, consolidando el 50 % del volumen de negocio con un origen diferencial e innovador”.

Tanto la misión como la visión del Grupo Tamoin muestran claramente que el crecimiento y la rentabilidad se plantean como los dos objetivos genéricos de máxima importancia, objetivos que se van a tratar de alcanzar a través del desarrollo de la diversificación y la internacionalización como ejes estratégicos fundamentales. Más concretamente, en el Plan Estratégico 2010-2012 se fija como objetivo prioritario alcanzar un volumen de facturación cercano a los 120 millones de euros, lo que implica duplicar prácticamente la cifra de negocios del año 2009 (65 millones de euros).

Como la diversificación es uno de los pilares estratégicos para la empresa, Tamoin considera fundamental que la diversificación, al igual que el crecimiento, que debe ser ordenado, debe estar absolutamente relacionada con su negocio, de manera que la integración de actividades le permita ofrecer al cliente un mayor valor añadido. En este sentido, la diversificación de su cartera de negocios pasa especialmente por la potenciación de las “soluciones energéticas”, en las que es previsible una fuerte expansión, incluyendo desde sistemas de cogeneración hasta tecnologías de aprovechamiento de biomasa, pasando por diferentes soluciones para el aprovechamiento de residuos y la mejora de la eficiencia energética de plantas industriales. Fuera del

La clave del crecimiento del sector está en ampliar y diversificar los servicios que se ofrecen, así como diversificar los mercados de demanda

ámbito energético, se han incorporado también recientemente nuevas capacidades en el campo eléctrico y en el de la instrumentación y está en pleno desarrollo el del frío industrial-climatización, que permitirá acceder a sectores en los que hasta la fecha Tamoin no estaba presente.

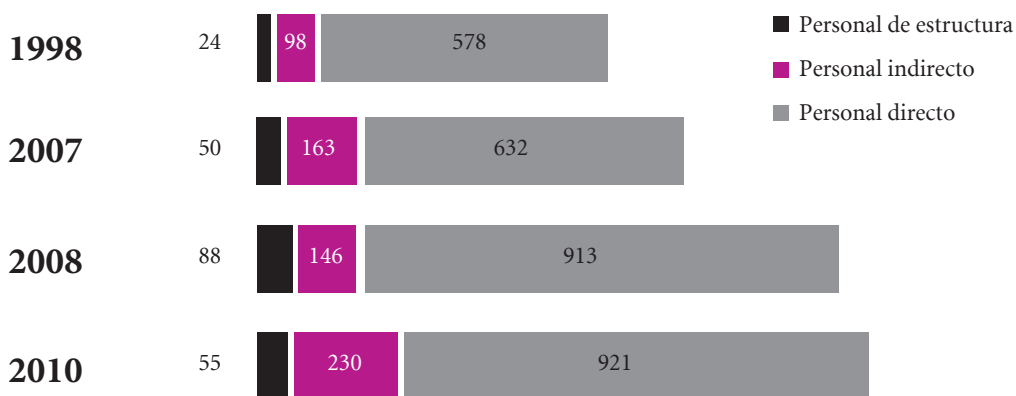
A todo lo anterior hay que añadir la permanente innovación que ha caracterizado a este grupo empresarial. En el ámbito de la gestión ha certificado todas las empresas del grupo en gestión de la calidad (ISO 9001), en gestión medioambiental (ISO 14001) y en prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001). Adicionalmente, Tamoin Power Services (TPS) cuenta con el certificado ISO 9110 en mantenimiento aeronáutico. En el ámbito de la industria, han desarrollado una solución vertical para la industria eólica, que permite estandarizar un modelo de mantenimiento multitecnología que aumenta la fiabilidad, la mantenibilidad y la productividad de las instalaciones que gestionan. Atendiendo al campo de la cadena de valor, han desarrollado toda una *suite* de servicios de ingeniería especializada que les permite ofrecer un servicio con mayor valor añadido tecnológico. Asimismo, en el ámbito de las disciplinas técnicas, han lanzado al mercado una división completa de servicios eléctricos y de instrumentación.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, Tamoin considera clave a su personal: “Contamos con un equipo altamente cualificado y experto en el desarrollo de proyectos complejos y únicos”. Este posee las capacidades que le confieren un capital intelectual único en el sector. Muestra de la confianza en su capital humano es la especialmente significativa poca movilidad del personal durante tantos años.

Actualmente cuenta con una plantilla de 1.206 personas. Según las previsiones de Tamoin, para el cierre del año 2012, esta plantilla aumentará aproximadamente un 33 % y el 30 % del total de los trabajadores desarrollará su trabajo fuera de España.

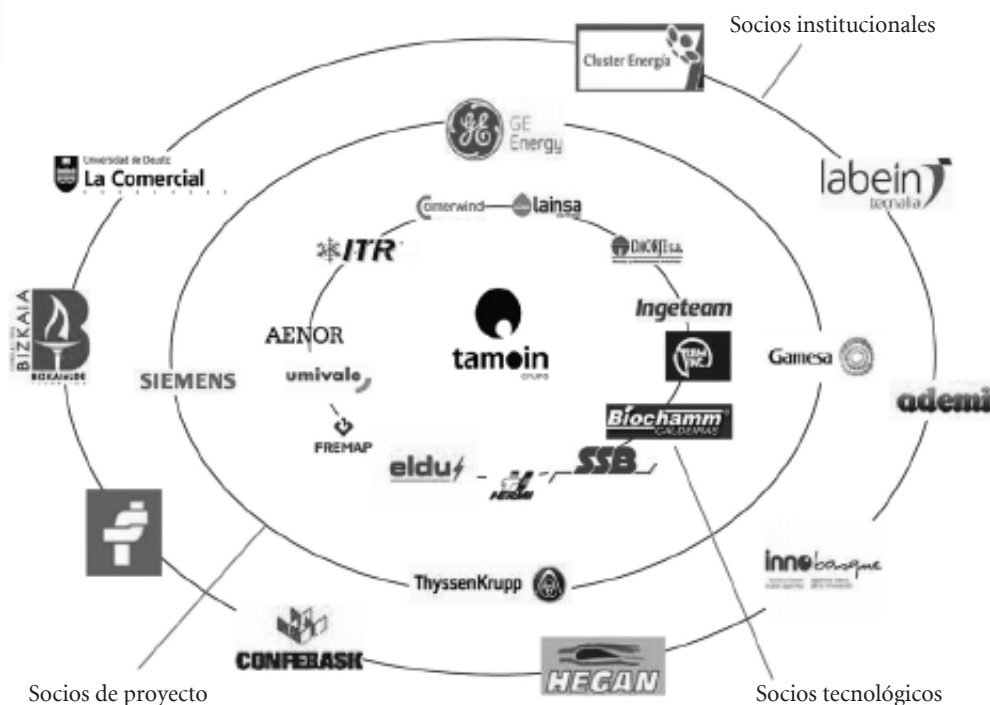
Además, con el objetivo de proporcionar sus servicios con el máximo valor añadido, cuenta con la colaboración de socios y aliados de diverso perfil (socios tecnoló-

Figura 3
Evolución de los recursos humanos del Grupo Tamoin



Fuente: Grupo Tamoin.

Figura 4
Socios y colaboradores del Grupo Tamoin



Fuente: Grupo Tamoin.

gicos, de proyecto e institucionales). Joseba García lo tiene claro: “Nosotros fomentamos una política de fidelización de proveedores. Cuando tenemos un proyecto nuevo, les proponemos hacerlo de forma conjunta... y hacia arriba, exactamente lo mismo, intentamos que hagan eso nuestros clientes”.

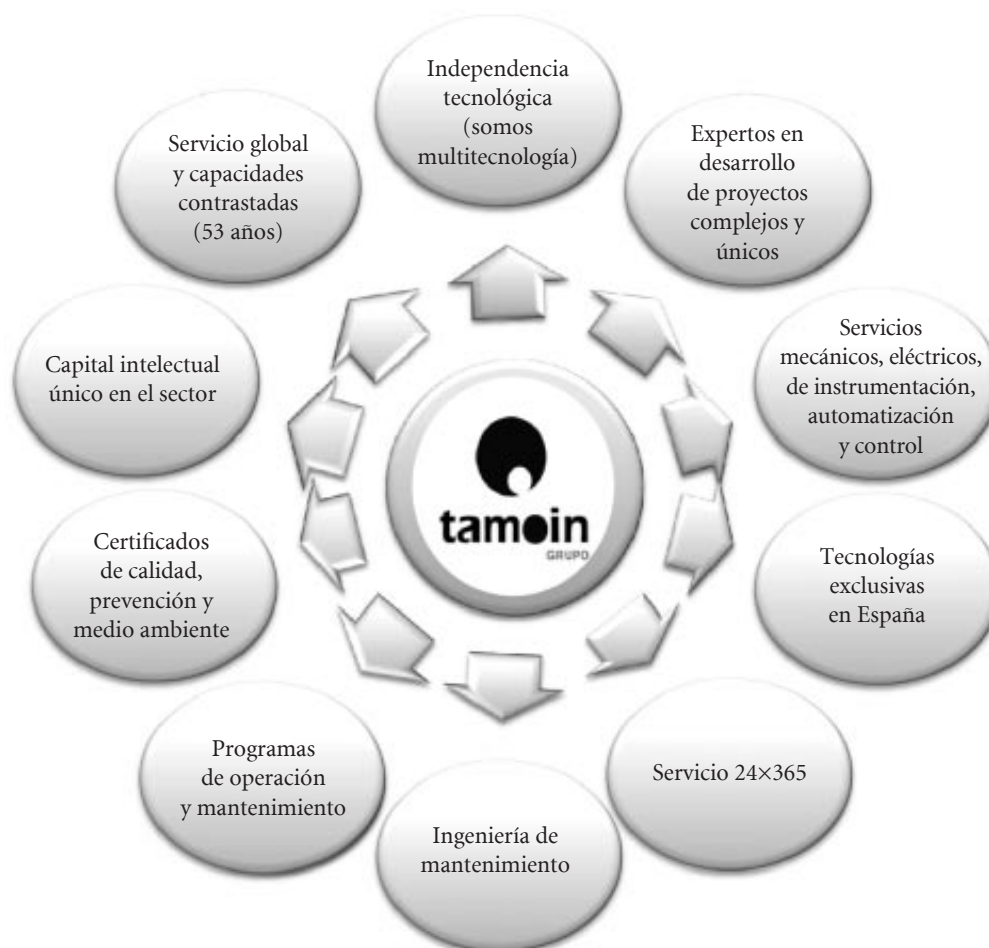
Todo ello hace que Tamoin sea una compañía orientada a sus clientes, tal como prueba el hecho de que lleve más de 45 años trabajando con algunos de ellos.

La ventaja competitiva de Tamoin se resume en la diferenciación de sus productos/servicios, basada en atributos como la calidad y el diseño, la atención y la cercanía al cliente, y la capacidad de sus recursos humanos, combinando todo ello con unos precios competitivos. Tamoin ofrece una completa gama de servicios de ingeniería especializada con la que puede prestar un servicio con mayor valor añadido tecnológico. La integración de servicios que propone proporciona al cliente numerosas ventajas, que redundan fundamentalmente en una mejora del rendimiento y de la fiabilidad de las instalaciones, además de la reducción del coste global del servicio y la flexibilización de la estructura productiva, lo que permite al cliente no solo mejorar su flexibilidad interna, sino también dedicarse al núcleo de su negocio. “Tenemos una gran capacidad de integración de servicios especializados, con una gran calidad, la experiencia de ser una empresa de más de cincuenta años y, por supuesto, precio. Queremos dar un servicio integrado al cliente: nosotros le solucionamos el problema y ya peharemos en el precio, pero buscamos una vinculación a medio-largo plazo”, explica su gerente.

La misión y la visión del Grupo Tamoin muestran que el crecimiento y la rentabilidad se plantean como los dos objetivos genéricos de máxima importancia

Desde el punto de vista de los recursos humanos, Tamoin considera clave a su personal

Figura 5
Diez razones para elegir al Grupo Tamoin



Fuente: Grupo Tamoin.

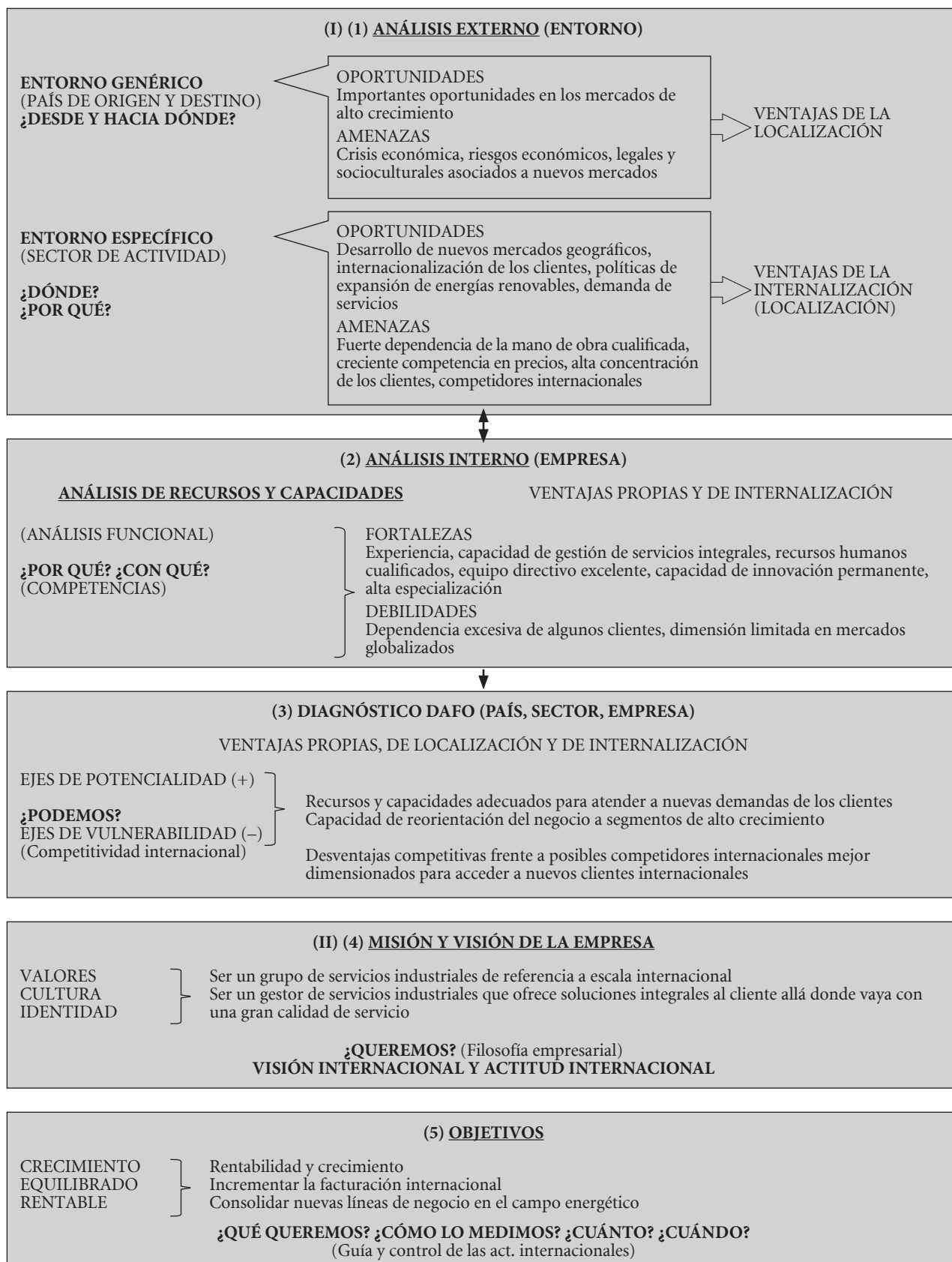
La estrategia de internacionalización del Grupo Tamoin

Ante este panorama, Joseba García afirma con rotundidad que Tamoin aspira a crecer este año y, en ese crecimiento, espera que la presencia internacional de su empresa aumente.

La trayectoria internacional de Tamoin está íntimamente ligada a la estrategia de crecimiento de la empresa, tomando buena nota de lo que siempre ha señalado su director general: “Lo que no crece, decrece... Si me decido a quedarme tal cual, estamos perdiendo. Tenemos que conseguir más dimensión que nos posibilite la penetración en nuevos mercados”. Fruto de este planteamiento estratégico es el hecho de que la facturación internacional ha crecido de forma sostenida hasta suponer el 14 % del total en 2009. Con la estrategia de la internacionalización como modelo de crecimiento y con el firme deseo de aprovechar las oportunidades de crecimiento en mercados externos y prestar el mejor servicio a sus clientes allá donde estos se localizan, Tamoin ha creado sus propias filiales, en las cuales posee el 100 % del capital.

Figura 6

Perfil estratégico del Grupo Tamoin según el Modelo de las Diez Estrategias (I)



Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

Tamoin ofrece una completa gama de servicios de ingeniería especializada con la que puede ofrecer un servicio de mayor valor añadido tecnológico

Así, en 2010 cuenta con diversas implantaciones exteriores, localizadas en México, Portugal (filiales de servicios creadas en 2005 y 2006), Alemania (filial de servicios creada en 2010) y Polonia (filial comercial).

Al margen de las incursiones puntuales que la empresa había realizado desde 1971, año en el que comienza a exportar, la verdadera expansión internacional del Grupo Tamoin comenzó en 2005 con la constitución de Tamoin México, su filial para el mercado mexicano. Hasta esas fechas, Tamoin estaba presente en los mercados exteriores a través de oficinas comerciales y acuerdos de colaboración con empresas locales.

La elección de los mercados de destino del Grupo Tamoin está totalmente ligada al modelo de internacionalización planteado por la empresa, ya que hasta ahora la andadura internacional del Grupo ha estado marcada, en general, por la experiencia compartida con grandes clientes españoles (por ejemplo, Iberdrola), cuya internacionalización ejerce una función tractora muy importante para las empresas locales.

En el caso de México, Joseba lo resume así: “Cuando Iberdrola tomó la decisión de ir a México, necesitaba empresas y nos llamó. ‘¿Os interesaría ir a México?’, nos preguntó. La respuesta fue inmediata: sí o sí. Era una buena opción”.

La implantación del Grupo Tamoin en Portugal, a través de la creación de la filial portuguesa GTM Serviços Industriais Lda., se realizó en 2006 y siguió el mismo planteamiento que el caso de México; es decir, el cliente fue el que abrió el camino hacia el nuevo mercado a la empresa.

Para abordar con éxito las nuevas implantaciones, el conocimiento de los nuevos mercados, su tejido institucional y el contexto sociocultural son, entre otros, aspectos que deben tenerse en cuenta. A diferencia de la tecnología, que por la experiencia de Tamoin no le ha supuesto una barrera de entrada a otros países, los principales problemas han sido los socioculturales, el conocimiento del país. Joseba García afirma: “Hay que funcionar como una empresa local. [...] Hay que entender la propia idiosincrasia del país”. Ciertamente no son pocas las disfuncionalidades

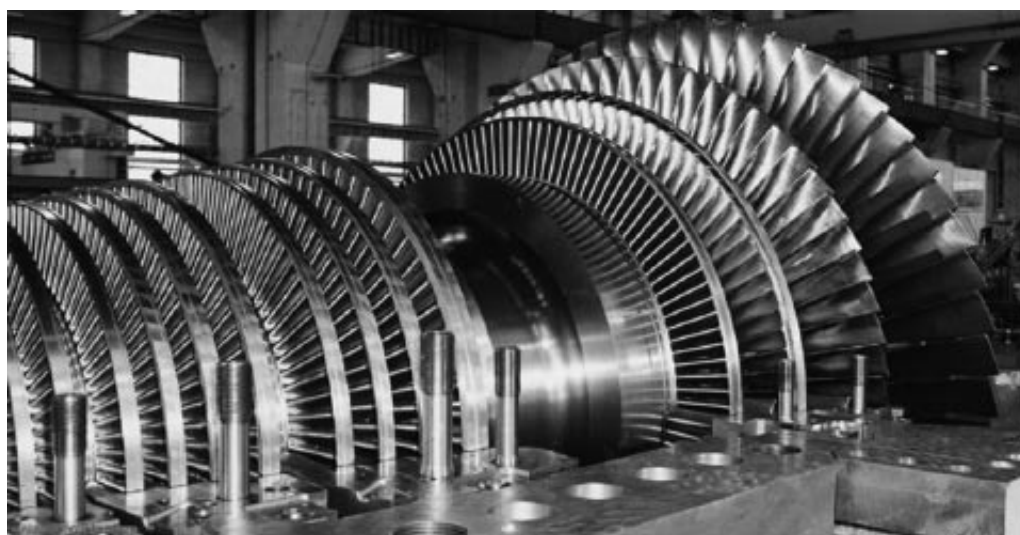


Figura 7
Implantación internacional del Grupo Tamoin (2010)



Fuente: Grupo Tamoin.

que se relatan en las experiencias internacionales de las empresas, especialmente de aquellas que, como Tamoin, deciden implantarse físicamente en otro país y más, si cabe, en países en los que en ocasiones pueden distar mucho en los valores socioculturales y legales. Así lo da a entender Joseba cuando asegura que “el caso de México es completamente diferente al de Portugal: en Portugal, las formas mercantiles son similares, [...] los rendimientos son similares; culturalmente somos parecidos, somos mediterráneos”.

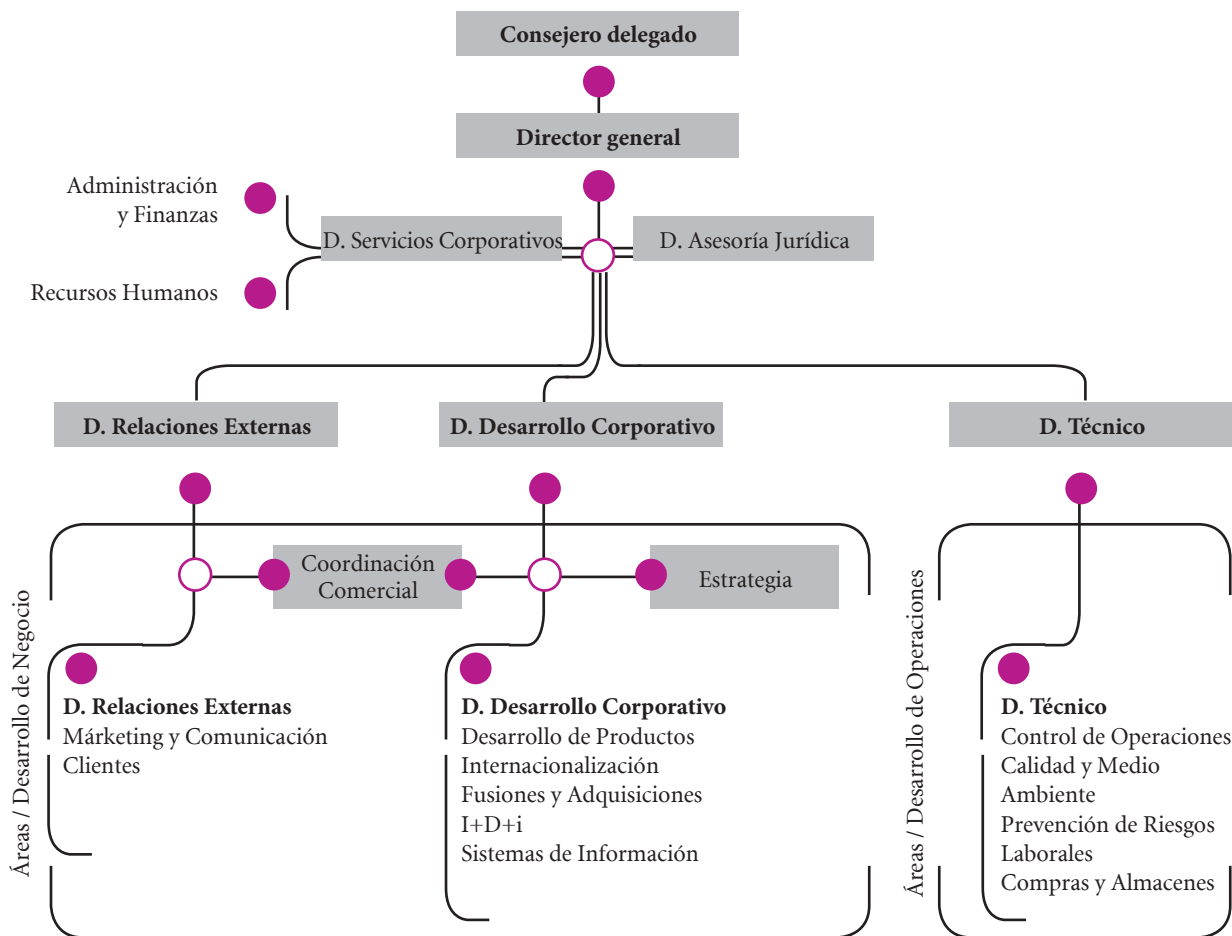
No obstante, una vez superadas las dificultades con éxito, la vista atrás permite al Grupo Tamoin valorar el importante aprendizaje conseguido en estas implantaciones para el éxito de sus futuros proyectos internacionales. “Hemos aprendido que hay que entender muy bien la propia idiosincrasia del país y que la planificación es vital para el éxito de los proyectos”, resume Joseba.

Con el aprendizaje de sus experiencias anteriores, el proceso de internacionalización se reforzó en marzo de 2010 con la constitución de Tamoin Deutschland GMBH, con sede en Düsseldorf. Tamoin Deutschland cubrirá dos mercados en los que la compañía ya venía operando, como son Alemania y Polonia. El objetivo en ambos países es extender al área germano-polaca todas las actividades que Tamoin oferta en el mercado español, que incluyen servicios industriales especializados en la industria energética y petroquímica.

En todos los casos, el director general del Grupo Tamoin recalca la importancia de la implantación como empresa local para el éxito del proceso: “Lo importante es funcionar como una empresa local, no ir como extranjero. Comercialmente está visto de manera diferente y administrativamente también es más fácil; facilita hacer determinados contratos con proveedores de determinado nivel a los que les cuesta más trabajar con extranjeros”.

“Queremos dar un servicio integrado al cliente: nosotros le solucionamos el problema y ya peharemos en el precio, pero buscamos una vinculación a medio-largo plazo”

Figura 8
Organigrama del Grupo Tamoin



Fuente: Grupo Tamoin.

En el ámbito interno, la internacionalización exige adoptar las medidas adecuadas para afrontar los cambios que se producen tanto en la gestión como en la estructura organizativa o en las capacidades de las personas.

En el caso del Grupo Tamoin, estas implantaciones se ubican en la estructura original de la empresa; se trata de reproducciones de la matriz adaptadas al tamaño o la escala del mercado foráneo, que producen y comercializan líneas de productos/servicios de la matriz en el país y los mercados cercanos en los que se localizan. Hoy día, la totalidad de la producción y parte de las compras están totalmente internacionalizadas, pero el resto de las funciones (finanzas, márketing, organización y sistemas, departamento técnico...) se mantienen centralizadas en la sede de Erandio.

En lo concerniente a las decisiones que se toman en las implantaciones exteriores, todo está centralizado en la sede española. De momento, estas implantaciones no poseen autonomía, pero quizá en un futuro, cuando tengan mayor dimensión, se les pueda dotar de más autonomía. En línea con esta política, los mandos directivos de las implantaciones exteriores son españoles, mientras que la mano de obra directa es nativa. El jefe de obra conoce perfectamente los valores de la empresa y se intenta

Figura 9

Perfil estratégico del Grupo Tamoin según el Modelo de las Diez Estrategias (II)

(III) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?
(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?
México, Portugal, Alemania, Polonia. A países donde se dirigen nuestros clientes (efecto tractor).
(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?
Filiales de servicios: México, Portugal, Alemania. Filial comercial: Polonia.
(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?
CRECIMIENTO INTERNO (ORGÁNICO) México, 2005; Portugal, 2006; Alemania, 2010.
(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿CON QUIÉN VAMOS?
EN SOLITARIO: 100 % de la propiedad de las filiales. Cooperación en origen con el cliente para acceder al mercado. VENTAJAS PROPIAS de recursos, de especialización y de saber hacer. VENTAJAS AJENAS de acceso a mercados.
(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?
DIVERSIFICACIÓN Relacionada. Se internacionalizan las mismas actividades que las del país de origen. Negocios relacionados con su actividad principal. SINERGIAS (economías de alcance): sinergias de dirección, de inversión y operativas.
(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN? (Alcance de valor)
Las IP se ubican en la estructura original de la empresa. Son reproducciones de la matriz adaptadas al tamaño o escala del mercado foráneo, que producen y comercializan líneas de negocio/servicios de la matriz. Totalidad de la producción y parte de las compras internacionalizadas. Resto de las funciones centralizadas en la matriz. (Localización eficiente) (Visión global de la cadena de valor)
(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN) ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?
El alcance de valor de las IE es el mismo que el de la matriz. Diferenciación: conocimiento superior de las necesidades del cliente y saber hacer. Especialización. Oferta de servicios integrales.
(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS? ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?
(Diseño de la estructura organizativa) Sociedad matriz formada por cuatro sociedades que gestionan cinco unidades estratégicas de negocio (TCM, TPS, TER, TME y TSI). Estructura matricial (negocios y mercados) en actividades operativas. Departamento de internacionalización, que aglutina los intereses de todas las unidades en lo que respecta a proyectos de internacionalización.
(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
(Presiones competitivas internacionales del sector) Cierta presión globalizadora desde el punto de vista del coste y del mercado, pero fundamentalmente la necesidad de adaptación al cliente, que ha ejercido como elemento tractor, es el factor más relevante. Combinación de EMN transnacional y multidoméstica. Actividades coordinadas desde la sede central, pero, al mismo tiempo, adaptadas a las particularidades de cada mercado y, especialmente, a las necesidades del cliente en cada mercado.
(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?
Internacionalización inicial muy puntual a través de exportaciones, que se acelera a partir de 2005 con la creación de filiales de servicios en México y Portugal. Este proceso se acelera con implantaciones en mercados europeos, primero con filiales comerciales, que rápidamente evolucionan hasta constituir filiales de servicios (Alemania).

Fuente: elaboración propia adaptado de Villarreal (2008).

Para abordar con éxito las nuevas implantaciones, el conocimiento de los nuevos mercados, su tejido institucional y el contexto sociocultural son aspectos que deben tenerse en cuenta

que transmita el espíritu de la empresa. “Somos solo mano de obra, no vendemos ningún producto físico y por eso tenemos que trasladar al mercado nuestro espíritu con entusiasmo para dar credibilidad”, matizaba Joseba.

En este contexto internacional, la ventaja competitiva de Tamoin se sustenta sobre los mismos pilares que la hacen competitiva en el mercado interior, ofreciendo una atención integral y local a los clientes con una gestión global de las operaciones, lo que permite desarrollar relaciones con el cliente basadas en la confianza y en el conocimiento mutuo existente, fruto de sucesivas experiencias de cooperación para ambas empresas.

El siguiente objetivo del Grupo Tamoin se centra en el desembarco en el mercado norteamericano, que se espera concretar en el segundo semestre de 2011. Tamoin apuesta en primer término por el pujante mercado eólico en Estados Unidos, que, bajo el mandato de Barack Obama, vive un momento de apuesta decidida por las energías renovables. No obstante, la futura actividad de Tamoin en Estados Unidos no se limitará al montaje y el mantenimiento de parques eólicos, sino que, al igual que en el resto de las filiales que se vayan creando en los próximos años en todo el mundo, el objetivo es acabar trasladando a dichos mercados la totalidad de su oferta de servicios.

Con la misma estrategia de implantación que en Estados Unidos, Tamoin pretende asimismo contar en 2011 con una filial en el Reino Unido, país que cuenta con proyectos muy ambiciosos en el mundo de la energía eólica marina, lo que supone un enorme campo abierto para las empresas de montaje y mantenimiento de parques eólicos.



A más largo plazo, la compañía vasca de servicios industriales estudia posibilidades en Latinoamérica y en los países del Magreb, donde están previstas significativas inversiones en grandes proyectos relacionados con infraestructuras energéticas e industriales.

La importancia que la internacionalización tiene como objetivo estratégico para Tamoin le ha impulsado a estudiar de cerca la articulación de estas actividades en la estructura del Grupo para años venideros. Por ese motivo, un apartado específico del nuevo Plan Estratégico aborda exclusivamente la internacionalización, dotándola de recursos humanos y materiales e identificando los mercados, las condiciones y el contexto en los que se va a acometer. Este nuevo departamento se encargará de aglutinar los intereses de todas las unidades en lo que respecta a proyectos de internacionalización.

“Lo importante es funcionar como empresa local, no ir como extranjero”

La cooperación en la internacionalización del Grupo Tamoin

Tal como ilustra el caso del Grupo Tamoin, la cooperación ha desempeñado un papel vital en su internacionalización por medio del efecto de tracción de sus grandes clientes. Los procesos de internacionalización de estas grandes empresas normalmente implicaban, además de un aumento de tamaño, un incremento de la complejidad de las operaciones exteriores, por lo que la cooperación en origen con empresas locales y conocidas era utilizada de forma cada vez más habitual para su desarrollo externo.

El efecto tractor del cliente en la internacionalización de Tamoin ha sido, en opinión de su gerente, una buena fórmula. Sopesando los pros y las contras de ir de la mano del cliente, en Tamoin no tienen dudas de que la cooperación con el cliente en su internacionalización contribuye a lograr el beneficio mutuo de ambas partes: “Nosotros vamos con el cliente. Este sabe que conocemos sus necesidades concretas y nosotros vamos con él, de cuya solvencia no tenemos dudas. El entenderse, la confianza en la capacidad de resolver, el conocimiento a la hora de entenderse, la



El siguiente objetivo de Tamoin se centra en el desembarco en el mercado norteamericano

búsqueda de una relación a medio y largo plazo... Todo ello redundando en un beneficio mutuo que ha llevado al éxito de nuestra cooperación”.

Evidentemente, tampoco hay que olvidarse de sus posibles desventajas: desarrollar cierta fidelización o tener que trabajar en proyectos que a priori pueden resultar no muy rentables para Tamoin pueden ser algunas de las desventajas que presenta la cooperación en origen, pero, desde luego, comparándolas con sus ventajas, en Tamoin afirman que internacionalizarse con el cliente es una buena fórmula que volverían a repetir. Como bien refleja Joseba, “se debería traccionar más... Es una fórmula ideal”.

En definitiva, el Grupo Tamoin ha demostrado su capacidad internacional de satisfacer la demanda de productos y servicios cada vez más complejos y cada vez más integrales del mercado, convirtiéndose en un gestor de servicios para sus clientes, concepto que va mucho más allá de ser un mero proveedor de estos.

Fuentes de evidencia del caso Grupo Tamoin

Fase de campo: uso de múltiples fuentes de datos (triangulación de evidencia).

1) Evidencia documental (documentación y archivos)

Interna

- Documentación corporativa del Grupo Tamoin.
- Notas de prensa en página web (múltiples).
- “La esencia y la historia de Tamoin ha estado muy ligada con la permanente innovación”, entrevista a Gonzalo Fornos Basarrate, director de Desarrollo Corporativo del Grupo Tamoin, *Revista MMI*, 2009.
- “Tamoin, 50 años: de una empresa de montaje a un grupo de servicios industriales”, entrevista a Antonio Barrenechea Elorrieta, consejero delegado del Grupo Tamoin, *Revista MMI*, 2006.
- Barrenechea, A.: “El sector de montajes y mantenimiento industrial. El reto de la globalización”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LXII, n.º 192, diciembre 2007, pp. 511-540.
- Información en la página web: <http://www.tamoin.com/es/>.

Externa

- “Tamoin prevé duplicar en tres años su facturación”, *Energía Berria, Revista del Cluster de la Energía*, n.º 32, abril 2010, pp. 8-9.
- Villarreal, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, n.º 1, pp. 67-82.

2) Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad

Siguiendo los cuestionarios definidos en el Protocolo del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización” (presencial con cuestionario abierto, presencial semiestructurada, cuestionario abierto –preguntas abiertas y cerradas–):

- Entrevistas con Joseba García Garaigordobil, director general del Grupo Tamoin, realizadas el 26 de junio de 2009 y el 2 de marzo de 2010.

El efecto tractor del cliente en la internacionalización de Tamoin ha sido una buena fórmula

3) Observación directa

Visitas in situ a las oficinas del Grupo Tamoin en Erandio (Bizkaia).

4) Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

Grabación completa de todas las entrevistas con función confirmatoria y transcripтора en dos cintas de 60 minutos.

Archivos de imagen (fotografías de instalaciones, esquemas conceptuales, organigramas...) del Grupo Tamoin.

Revisión del caso por parte del director general del Grupo Tamoin, Joseba García.

ESI-Tecnalia: internacionalización de servicios

Enara Zarrabeitia Bilbao
Izaskun Alvarez Meaza
Olatz Etxegarai Legarreta



Sector de actividad y mercados de referencia: análisis estratégico externo	120
La empresa: análisis estratégico interno, misión y objetivos	121
Estrategia de internacionalización: Modelo de las Diez Estrategias	126
Acuerdos de cooperación	129
Fuentes de evidencia	133

Caso empresa

El atributo diferenciable es, principalmente, la calidad de los productos y servicios de 'software' ofertados

Sector de actividad y mercados de referencia: análisis estratégico externo

Los clientes de ESI-Tecnalia¹, debido a sus actividades de investigación (I+D) y servicios tecnológicos, se caracterizan por ser empresas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este sector está formado por empresas de distinto tamaño (tanto multinacionales como pymes) y está totalmente globalizado: la compra de un producto o servicio de *software* pueda realizarse desde cualquier país; es decir, estas empresas compiten no solamente con las empresas vecinas, sino también con empresas de cualquier parte del mundo. Por tanto, un aspecto clave para las empresas productoras de *software* (clientes de ESI-Tecnalia), independientemente de su dimensión, es la diferenciación respecto a sus competidores. El atributo diferenciable es, principalmente, la calidad de los productos y servicios de *software* ofertados, la cual se hace tangible a través de certificaciones internacionales que son otorgadas, entre otros, por ESI-Tecnalia. Por este motivo, la diferenciación por precio no es una ventaja competitiva para las empresas del sector, que han visto que la demanda de sus productos aumenta por tener una mayor calidad y productividad.

ESI-Tecnalia nació de un acuerdo entre la Comisión Europea y empresas internacionales; por tanto, su vocación ha sido internacional desde el principio. No obstante, la situación interna de ESI-Tecnalia obligó en su momento a su dirección a definir una nueva estrategia competitiva e impulsar la internacionalización como un pilar fundamental de esta estrategia.

Para poder llevar a cabo la nueva estrategia, ESI-Tecnalia empezó a colaborar con socios situados en diferentes países. Estos socios disponían de una amplia experiencia en el sector de las TIC y conocían muy bien las empresas locales y la demanda de las tecnologías de ESI-Tecnalia en su mercado. Ellos ayudan a analizar las necesidades y el grado de desarrollo de los diferentes mercados. En caso de requerir apoyo institucional en el país objetivo, los socios se encargan de efectuar las gestiones necesarias.

Los principales clientes en el ámbito internacional son pymes locales y empresas multinacionales. En el caso de multinacionales de origen español (Telefónica, Indra, etc.), el contacto se realiza de manera coordinada tanto en la matriz de España (por parte de ESI-Tecnalia) como en la sede local de esta a través del socio.

En lo que respecta a los competidores, el entorno internacional está compuesto por pequeñas empresas que prestan servicios en el mercado local. Si bien una amplia gama de productos y servicios no tienen competencia debido a que son el resultado de proyectos de I+D únicos, algunos otros sí que la tienen. En estos casos, los competidores pueden ser, por un lado, pequeñas empresas consultoras, que son más flexibles y pueden establecer precios inferiores. Esto es debido a que, a la hora de prestar el servicio, tanto los costes fijos (precio de la hora de consultoría) como los costes variables (viajes y dietas) son más bajos, ya que la prestación del servicio no requiere el traslado de personal de un país a otro. Por otro lado, se encuentran empresas grandes, multinacionales presentes en diferentes países, que pueden ofrecer servicios con consultores locales y en diferentes idiomas a precios competitivos.

1. El 1 de enero de 2010 culminó el proceso de fusión de ocho centros pertenecientes a la Corporación Tecnológica Tecnalia (Cidemco, EUVE, ESI, Fatronik, Inasmet, Labein, Leia y Robotiker) y la Fundación Tecnalia Research & Innovation fue la entidad jurídica resultante. Tecnalia cuenta con 17 unidades de negocio, que se agrupan en divisiones. Las unidades de negocio de ESI-Tecnalia se enmarcan dentro de la División ICT-European Software Institute de Tecnalia, por lo que toda la actividad de ESI-Tecnalia, incluidas sus actividades internacionales, se realizará en esta división de Tecnalia.

La empresa: análisis estratégico interno, misión y objetivos

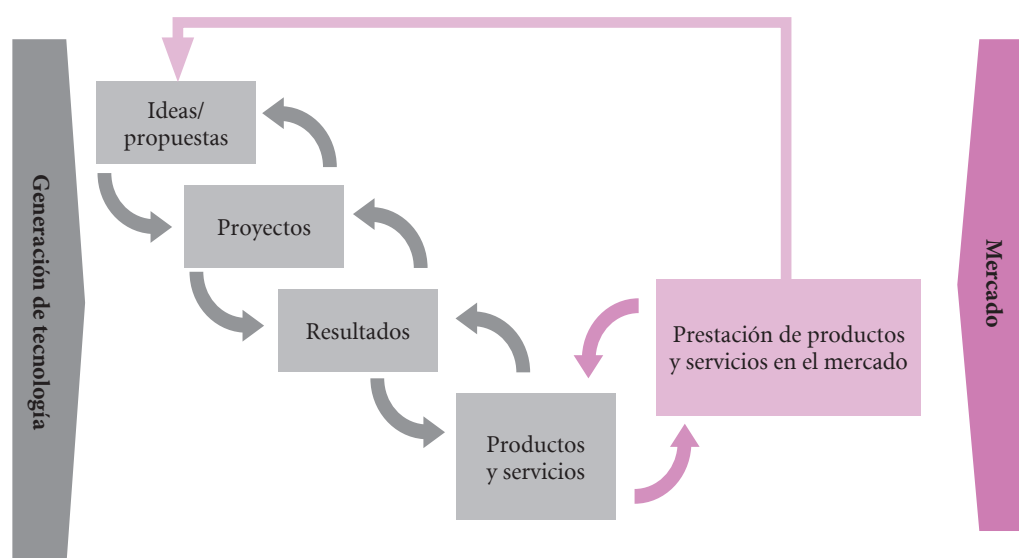
ESI-Tecnalia (European Software Institute) es una fundación sin ánimo de lucro con sede en Zamudio (Bizkaia), creada en 1993 por la Comisión Europea y el Gobierno Vasco en conjunción con grandes empresas del sector. La fundación se ha centrado en convertir la industria del *software* y los servicios en un sector estable, productivo y excelente, ayudando a las empresas a alcanzar la máxima calidad y productividad en el desarrollo de soluciones TIC que se lanzan al mercado. Además, ha dirigido sus esfuerzos a intentar conseguir que toda la sociedad, tanto los ciudadanos como las pymes de los más variados sectores, puedan acceder a estas soluciones y hagan un uso eficaz e inteligente de ellas; es decir, trabaja para promocionar la sociedad de la información.

Su principal objetivo consiste en ayudar a las empresas a producir mejor *software*, en tiempo y forma, con más calidad y menos coste. Asimismo, entre sus principales retos se encuentra el de convertirse en líder mundial en el apoyo al progreso de la calidad y competitividad de las pymes del sector, mediante el desarrollo endógeno y el establecimiento de alianzas estratégicas.

La cadena de valor añadido de ESI-Tecnalia, a la que también se le puede denominar “productización” de los proyectos de investigación, nace de una idea de una tecnología necesaria para ayudar a las empresas a ser más competitivas, que se investiga a través de un proyecto de I+D. Los resultados de los proyectos pueden desembocar en la creación de un producto o servicio que ESI-Tecnalia, a través de sus socios, difunde al resto del sector de las TIC.

La situación interna de ESI-Tecnalia obligó en su momento a su dirección a definir una nueva estrategia competitiva e impulsar la internacionalización

Figura 1
Cadena de valor añadido de ESI-Tecnalia



Fuente: ESI-Tecnalia.

Su principal objetivo consiste en ayudar a las empresas a producir mejor 'software', en tiempo y forma, con más calidad y menos coste

Las personas (su conocimiento, su experiencia, su formación y su vocación internacional) son la base de la cadena de valor.

Los factores competitivos clave para alcanzar la posición internacional actual han sido la definición de un plan estratégico competitivo que incluía un pilar internacional, el conocimiento acumulado y la experiencia de los recursos humanos que la forman, además de su imagen o marca.

Si se analiza la internacionalización como estrategia, esta se refuerza en el año 2000, momento en el que, como estaba previsto, la financiación inicial de ESI-Tecnalia por parte de la Comisión Europea concluye y la fundación debe ser auto-sostenible. Para ello, se definió e implementó el Plan Estratégico 2000-2003. Uno de sus objetivos clave fue lograr transformar los resultados de I+D en servicios para empresas, con una triple finalidad: incrementar los ingresos mediante ventas en el mercado, contrastar la aplicabilidad de los resultados de I+D en empresas y garantizar que los resultados de I+D llegaran a las empresas para incrementar su competitividad.

El mencionado plan tenía, además, unos objetivos de internacionalización muy ambiciosos, uno de los cuales era el incremento de la actividad, en particular la venta, a través de la internacionalización. Para ello, se buscaron socios en diferentes países con el objetivo de crear una red comercial, denominada ESI@net, con el fin de vender sus productos y servicios, acelerar la expansión internacional y alcanzar una masa crítica de mercado.

En el año 2002, cuando el plan empezó a dar sus frutos en el ámbito internacional y las ventas a través de la red internacional ESI@net alcanzaron los 700.000 euros, la fundación se enfrentaba a un nuevo reto: el de producir (realizar estos servicios).

Se descartaron diferentes alternativas:

- Contratar más personas en la matriz de Bilbao, por no querer crecer indefinidamente y porque estas personas se “queman” al tener que viajar constantemente por todo el mundo prestando servicios.
- Contratar personas en los países en los que se prestaban la mayoría de los servicios, porque eso suponía abrir sucursales en varios países, opción que no encaja con la función de un centro tecnológico ni con la capacidad financiera y administrativa de la organización.

La estrategia planteada por ESI para responder a esta necesidad de crecimiento en producción (prestación de servicios) fue promover la creación de una red de centros de excelencia, similares a ESI-Tecnalia, denominados *ESICenters*. Estos centros permitían una mejor adaptación al país correspondiente (por cercanía lingüística y cultural) y la prestación de servicios por parte de recursos locales y, en consecuencia, a un menor coste.

Para ello, ESI-Tecnalia buscaba un socio fiable (*driver*, que puede ser una persona u organización responsable de liderar la creación del ESICenter y alinear los

objetivos y los intereses de las entidades fundadoras) con buenos contactos, que comprendiera la tecnología lo suficientemente como para poder implantar un centro tecnológico como son los ESICenters.

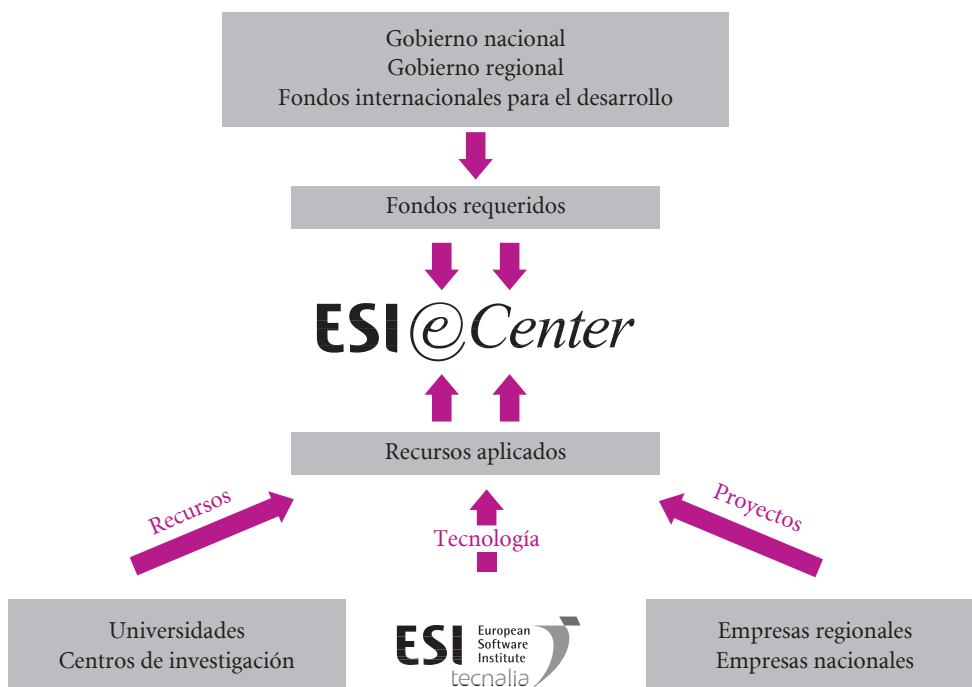
Los ESICenters tienen los mismos fines y objetivos, el mismo campo de actuación y la misma forma jurídica que ESI-Tecnalia. Están orientados a apoyar a la industria para alcanzar grados de calidad y competitividad acreditados, capacitando recursos humanos locales. Los fondos para la creación de estos centros provienen de los socios fundadores, principalmente el gobierno nacional o regional del país de implantación o de fondos internacionales para el desarrollo. El ESICenter debe alcanzar la autosuficiencia financiera en tres o cuatro años. La aportación de ESI-Tecnalia a estos centros se lleva a cabo mediante la transferencia de tecnología y del modelo de negocio. Para garantizar la sostenibilidad de un ESICenter es importante contar con los diferentes pilares de un centro tecnológico (véase la figura 2).

La creación de una red de ESICenters en diferentes partes del mundo resultó muy útil para la capacitación de recursos altamente cualificados. Por tanto, a través de los ESICenters, ESI-Tecnalia disponía de una mayor capacidad de producción, así como de una cobertura geográfica más amplia, sin necesidad de invertir en la apertura de oficinas propias. Los ESICenters, por su parte, tenían la capacidad de crecer gracias a la transferencia de tecnología realizada por ESI-Tecnalia, así como a la generación de su propia tecnología, que a su vez podían transferir a ESI-Tecnalia o a otros ESICenters.

Las personas (su conocimiento, su experiencia, su formación y su vocación internacional) son la base de la cadena de valor

Figura 2

Esquema de creación de un ESICenter



Fuente: ESI-Tecnalia.

Los ESICenters tienen los mismos fines y objetivos, el mismo campo de actuación y la misma forma jurídica que ESI-Tecnalia

Sin embargo, en algunos mercados concretos y para ciertas tecnologías, ESI-Tecnalia estimó que era necesario abrir oficinas comerciales propias. Este fue el caso de Chile y Estados Unidos.

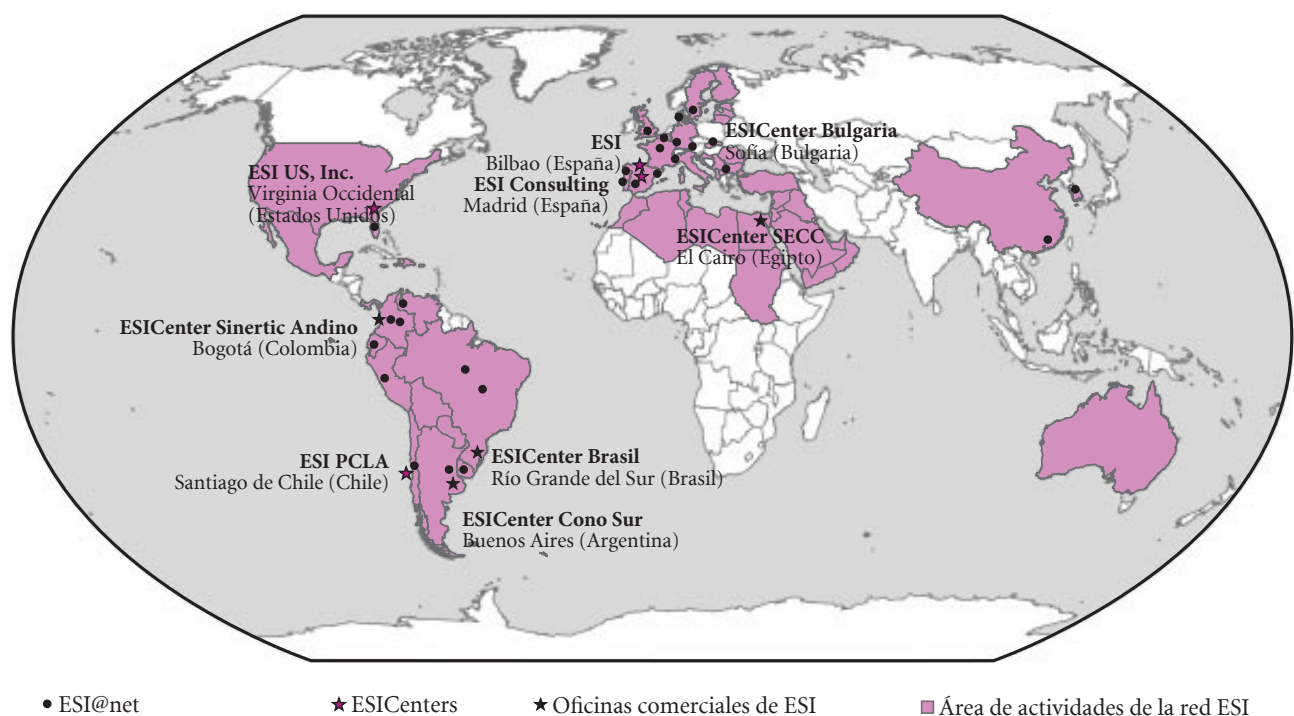
La estrategia de ESI-Tecnalia ante un mercado cada vez más competitivo y global ha sido, por un lado, crecer en capacidad comercial creando una red mediante la cual ha podido analizar más de cerca el país correspondiente para vender más y, por otro, crecer en capacidad de producción apoyando la creación de centros similares a los que transfiere tecnología para poder prestar el servicio en el mercado local sin aumentar su propio riesgo financiero.

Con esta filosofía, ESI-Tecnalia ofrece actualmente al mercado un servicio de consultoría a todas las empresas del sector de las TIC situadas en varios países del mundo, a través de ESI@net, ESICenters y oficinas comerciales (véase la figura 3).

La internacionalización está recogida en la misión y desarrollada en los planes estratégicos, en los de gestión y en los de las diferentes unidades; por tanto, está asumida por toda la organización.

Los objetivos prioritarios en la estrategia de internacionalización en el caso de ESI@net son el crecimiento, una mayor eficiencia y una mayor importancia de la proporción de ventas de tecnología ESI-Tecnalia frente a otras tecnologías. Con re-

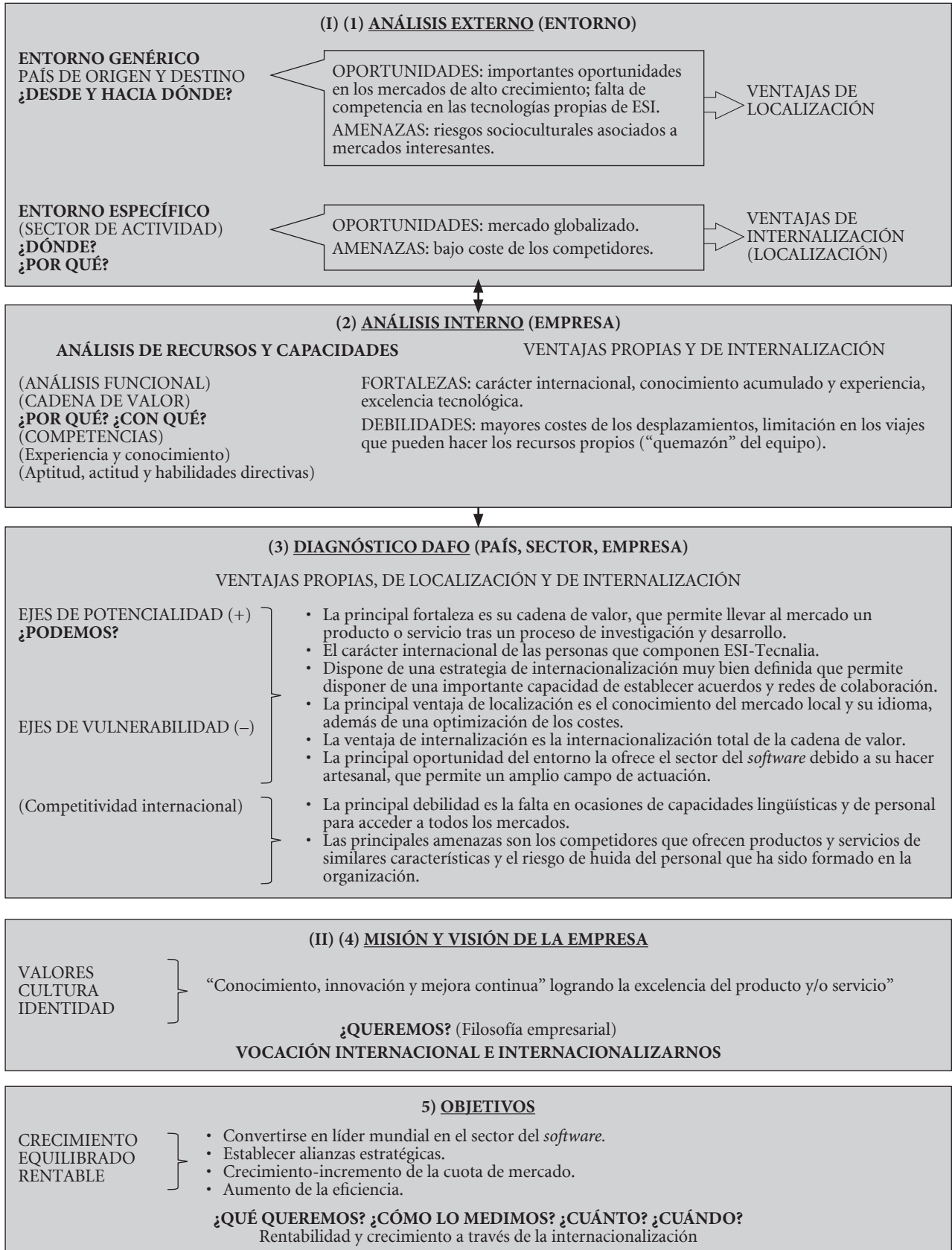
Figura 3
Localización de ESI@net, ESICenters y oficinas comerciales



Fuente: ESI-Tecnalia.

Figura 4

Perfil estratégico de ESI-Tecnalia según el Modelo de las Diez Estrategias (I)



Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

ESI-Tecnalia ofrece al mercado un servicio de consultoría a empresas del sector de las TIC situadas en varios países del mundo, a través de ESI@net, ESICenters y oficinas comerciales

lación a los ESICenters, el objetivo prioritario es la transferencia de tecnología a estos centros para que puedan prestar sus servicios.

La estructura del sistema de objetivos (DPO) en la internacionalización es la misma que se plantea dentro de la organización cada año a través de la definición de unos objetivos presupuestarios. Estos se transforman en objetivos del plan de gestión, los cuales se convierten en objetivos concretos de cada área, que a su vez se transforman en objetivos personales ligados a la retribución. En resumen, el sistema de objetivos nace de la estrategia empresarial y llega hasta cada persona.

El crecimiento en la internacionalización es equilibrado, ya que se marcan unos objetivos basándose en las estrategias que se quieren seguir y en las áreas y los mercados concretos que se quieren fomentar. Asimismo, es sostenible, controlable y rentable. En el caso de un ESICenter, se define un plan de negocio en el que se recoge que debe alcanzar la autosuficiencia económica en tres o cuatro años.

Estrategia de internacionalización: Modelo de las Diez Estrategias

1. Estrategia de localización

La estrategia de localización de ESI-Tecnalia ante un mercado cada vez más competitivo y global es acceder a diferentes países cuyos mercados de tecnologías de la información están en auge.

ESI-Tecnalia desarrolla su actividad principal en Zamudio y, además, tiene dos oficinas comerciales propias: una en Estados Unidos y otra en Chile. Los ESICenters están localizados en cinco países (Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria) y la red comercial ESI@net cuenta con 56 socios, que actúan en 46 países (véase la figura 3).

2. Estrategia de entrada y permanencia

La estrategia de entrada y permanencia se basa en los siguientes factores:

- Crear una red comercial conocida como ESI@net.
- Crear unos centros tecnológicos denominados ESICenters.
- Implantar oficinas comerciales.

El proceso de internacionalización sigue una secuencia temporal; se define una primera etapa, en la que se crea la red comercial y a través ella se conoce el interés del mercado, y en una segunda etapa se analiza si es adecuado promover la implantación de un ESICenter en el país correspondiente.

Los métodos utilizados para entrar en los mercados internacionales son, por un lado, la exportación directa mediante agentes (ESI@net) o la delegación en el país de destino (oficinas comerciales) y, por otro, por medio de los ESICenters. En

estos últimos, ESI-Tecnalia no tiene participación, sino acuerdos de licencia y de subcontratación. Por ello, no se pueden considerar una implantación internacional propia como tal. El compromiso con los socios fundadores de los ESICenters es fundamental, debido a que el conocimiento de ESI-Tecnalia es exteriorizado a través de ellos.

La permanencia en el mercado internacional se fundamenta, por tanto, en la red comercial, las oficinas comerciales y los ESICenters.

3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento no viene marcada por la creación o la adquisición de empresas en el exterior.

En el año 2000 se creó la red comercial conocida como ESI@net para vender los productos y servicios de ESI-Tecnalia. La implantación de estos servicios, vendidos por los agentes de la red comercial, conllevaba el desplazamiento del propio personal al país correspondiente, lo que suponía un coste adicional al proyecto, así como el conocimiento del idioma local. Para mitigar esta problemática, se consideró la posibilidad de transferir el conocimiento necesario al agente comercial para que pudiera prestar él mismo los servicios, ya que, además, estaba interesado en aprender a prestarlos. Sin embargo, esto suponía un riesgo, ya que la fuga de conocimiento podía convertir a dicho agente en un competidor, por lo que se rechazó esta posibilidad. Existía otra alternativa, la de crear una oficina comercial en la que el personal de ESI-Tecnalia prestara el servicio. No obstante, esta opción no era, en principio, económicamente viable, ya que desde el punto de vista de la gestión de personas suponía la expatriación de parte de la plantilla de ESI-Tecnalia o la contratación de personal local al que había que formar. Ambas opciones acarreaban un coste y un riesgo importante para la sostenibilidad de la actividad internacional.

En esta tesitura, para el desarrollo de las actividades de ESI-Tecnalia a escala mundial la estrategia de crecimiento seguida hasta ese momento evolucionó y se planteó crear alianzas con empresas especializadas del país de destino. En consecuencia, a partir del año 2002 se crearon centros tecnológicos similares a ESI-Tecnalia, que se denominan ESICenters.

En el año 2005 se decidió ir más allá en la estrategia de crecimiento y se dio paso a la implantación de oficinas comerciales, como ya se ha señalado, en Estados Unidos y Chile, a pesar de que esta opción no había sido considerada viable en un principio. Los factores que influyeron fueron el hecho de tener una mejor visibilidad del mercado local, como fue el caso de Chile, y la necesidad de estar presente en un mercado distinto y maduro con empresas que disponen de muchos grados de calidad, como fue el caso de Estados Unidos, que es pionero y referente a escala mundial en el sector del *software*.

4. Estrategia de convivencia

La estrategia de convivencia viene marcada principalmente por los acuerdos establecidos con ESI@net y los ESICenters.

El desplazamiento del propio personal al país correspondiente suponía un coste adicional al proyecto, así como el conocimiento del idioma local

Los socios de ESI@net tienen un acuerdo de márketing o un acuerdo de agentes comerciales a través del cual venden una serie de productos y servicios. Estos servicios son prestados por personal de ESI-Tecnalia.

ESI-Tecnalia transfiere a los ESICenters la tecnología y el conocimiento necesarios para que ofrezcan el servicio con la calidad requerida. Para ello se firma un acuerdo de creación en el que se otorga una licencia para prestar sus productos y servicios, o conocimiento. Además, mediante una licencia de subcontratación, determinados servicios serán subcontratados a ESI-Tecnalia por parte del ESICenter.

5. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa seguida es la internacionalización de los servicios, la cual conlleva la internacionalización de las personas y, por tanto, del conocimiento.

6. Estrategia de internalización

La estrategia de internalización consiste en internacionalizar todas las actividades de la cadena de valor.

La cadena de valor de ESI-Tecnalia (véase la figura 1) se compone de dos partes fundamentales: I+D (generación, viabilidad y desarrollo de la idea) y resultado (producto o servicio).

El grado de internacionalización de la cadena de valor es total porque, por un lado, los proyectos de investigación son internacionales y los desarrollan consultores con experiencia en diferentes mercados. Además, se aprovecha la experiencia obtenida a través de los clientes de dichos mercados, ya que las ideas se gestan a raíz de sus problemáticas. Por otro lado, una vez desarrollado el producto o el servicio, se internacionalizan únicamente las personas.

7. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva viene marcada por las siguientes ventajas sostenibles en el exterior: el conocimiento, la experiencia, la excelencia tecnológica y su imagen o marca.

8. Estrategia de estructura

La estrategia de estructura permite controlar dos partes muy importantes de ESI-Tecnalia: la calidad del servicio y su tecnología. La estructura organizativa para el desarrollo de su correspondiente estrategia internacional se fundamenta en una estructura de coordinación no jerárquica de organización en red.

La toma de decisiones estratégicas la lleva a cabo el director de cada unidad de negocio de ESI-Tecnalia, que a su vez está supervisado por la dirección general.

ESI-Tecnalia establece procesos de formalización, socialización y control de los servicios que ofrecen los ESICenters. La unidad de internacionalización controla la

transferencia de tecnología mediante informes mensuales. La calidad de los servicios se controla de forma continua con auditorías puntuales y análisis de los resultados de proyectos.

La capacidad de decisión de los ESICenters sobre los servicios transferidos por ESI-Tecnalia es limitada, ya que esta verificará si se transfiere adecuadamente la tecnología de dichos servicios.

La transferencia de conocimiento a las personas de los ESICenters se realiza de forma práctica con la prestación de dos servicios y la supervisión de un tercero en el que participa un consultor de ESI-Tecnalia.

ESI-Tecnalia transfiere a los ESICenters la tecnología y el conocimiento necesarios para que ofrezcan el servicio con la calidad requerida

9. Estrategia de enfoque

El mercado internacional puede requerir la localización de los productos y/o servicios adaptándose a la cultura y el idioma del país. En el sector del *software*, la presión globalizadora está siempre presente, por lo que prestar servicios en el exterior supone, como se ha indicado anteriormente, el traslado de personas de ESI-Tecnalia. Esto conlleva un coste superior al que puede suponer hacerlo con recursos locales, además de un posible desconocimiento de la cultura y el idioma del país. Para superar estos problemas, la estrategia de enfoque seguida es la adopción de un enfoque estratégico multidoméstico, que supone la adaptación del *márketing mix* a las características del mercado, y un enfoque transnacional, que supone la adaptación al país exterior. Esta estrategia es fundamental para realizar el servicio con la calidad requerida y, además, da la posibilidad de competir en costes.

10. Estrategia de secuencia

El ritmo del proceso de internacionalización que marca la estrategia de secuencia desde el hito que definió un nuevo plan estratégico en el año 2000 ha sido secuencial para ESI@net y simultáneo para los ESICenters y las oficinas comerciales.

ESI@net ha seguido un ritmo secuencial debido a que su desarrollo ha sido gradual en distintas fases y durante un período de tiempo relativamente largo.

Los ESICenters y las oficinas comerciales siguen un ritmo simultáneo, es decir, acelerado, relacionado con el fenómeno empresarial conocido como *Nueva Empresa Internacional (NEI)*, que hace referencia a empresas que nacen internacionales. Este tipo de proceso es muy cíclico y depende de muchas variables, por lo que en un mismo año se pueden crear varios ESICenters o ninguno.

Acuerdos de cooperación

La cooperación en la internacionalización es fundamental para poder vender en el mercado internacional y es una de las principales fortalezas de ESI-Tecnalia. Existen dos modelos que se pueden seguir para afrontar la cooperación. En el caso de ESI@net, se coopera con organizaciones que tienen interés en vender los productos o servicios de ESI-Tecnalia, ya sea solo un producto o toda una gama. En el

Figura 5

Perfil estratégico de ESI-Tecnalia según el Modelo de las Diez Estrategias (II)

(III) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?
(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?
Estados Unidos, Chile, Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria. La red comercial accede a 46 países. Se accede a todos los países cuyos mercados de tecnologías de la información están en auge.
(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?
EXPORTACIÓN (directa): ESI@net, oficina comercial (Estados Unidos, Chile: 2005). ESICenter (pseudoinplantación): Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria.
(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?
No se crea ni se compra inversión directa en el exterior. Se ayuda a crear una organización similar a ESI-Tecnalia en el país de destino, conocida como ESICenter.
(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿CON QUIÉN VAMOS?
EN SOLITARIO ACUERDO DE COOPERACIÓN VENTAJAS PROPIAS de mercado, de recursos y de coste. VENTAJAS AJENAS de mercado.
(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?
Internacionalización de los servicios.
(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN? (Alcance de valor)
Se internacionalizan todas las actividades de la cadena de valor: I+D (generación, viabilidad y desarrollo de la idea) y resultado (producto o servicio).
(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN) ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?
Las ventajas competitivas sostenibles en el exterior que permiten su diferenciación son el conocimiento, la experiencia de los recursos humanos, el tamaño de la organización y su imagen o marca.
(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS? (Diseño de la estructura organizativa) ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?
La estructura organizativa es una estructura de coordinación no jerárquica de organización en red. La estrategia de estructura permite controlar dos partes muy importantes de ESI-Tecnalia: la calidad del servicio y su tecnología. ESI-Tecnalia establece procesos de formalización, socialización y control de los servicios que ofrecen los ESICenters.
(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
La adopción de un enfoque estratégico multidoméstico, que supone la adaptación del marketing <i>mix</i> a las características del mercado, y un enfoque transnacional, que supone la adaptación al país exterior, es fundamental para prestar el servicio con la calidad requerida y, además, da la posibilidad de competir en costes.
(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?
El ritmo del proceso de internacionalización ha sido secuencial para ESI@net y simultáneo para los ESICenters y las oficinas comerciales.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

otro caso, se afronta la cooperación a través de los ESICenters creados a partir de la existencia previa de ESI@net en el mercado correspondiente.

Los motivos que han llevado a la empresa a cooperar en su internacionalización son principalmente los siguientes:

- Superar las fronteras nacionales y entrar en nuevos mercados.
- Reducir los riesgos compartiéndolos a través de los ESICenters.
- Mejorar la eficiencia reduciendo los costes a través de los ESICenters.
- Acelerar la expansión internacional.
- Generar ventajas competitivas.
- Aprender de los socios.
- Alcanzar una masa crítica.

Los acuerdos afectan a la cadena de valor (véase la figura 1) en su totalidad. Por un lado, hay un acuerdo de cooperación con los ESICenters que afecta a la I+D (generar idea, analizar su viabilidad y desarrollarla) y a su resultado (producto o servicio). Por otro lado, existe un acuerdo de cooperación con ESI@net que afecta al mercado. Además, existen acuerdos verticales competitivos puntuales con competidores para la subcontratación de recursos por falta de capacidad.

El tipo de alianza internacional establecida es local, ya que se trata de un acuerdo con un socio extranjero para introducirse en su mercado.

Los acuerdos de cooperación permiten explotar ventajas propias, la principal de las cuales es el aumento de la eficiencia, ya que se llega a más mercados con los mismos recursos.

En las alianzas internacionales, los factores clave de cooperación son el comportamiento cooperativo, la confianza mutua entre los aliados, la gestión de diferencias culturales y, en menor medida, el aprendizaje organizativo con las alianzas.

La modalidad de alianza empresarial utilizada en el caso de los ESICenters es un “acuerdo cooperativo” que incluye un acuerdo de licencia y un acuerdo de subcontratación que rige la operativa diaria. En el caso de ESI@net, la alianza se lleva a cabo a través de un acuerdo comercial, por el que dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que posibilitan ventajas mutuas.

Las ventajas que dichas alianzas internacionales proporcionan son las siguientes:

- Facilitar el acceso rápido a nuevos mercados a través de ESI@net.
- Permitir compartir recursos, capacidades y riesgos.
- Ser la vía para comprobar la realidad del mercado en el caso de ESI@net.
- Utilizar conocimiento y políticas de marketing locales.
- Requerir poca inversión de capital.

El mercado internacional puede requerir la localización de los productos y/o servicios adaptándose a la cultura y el idioma del país

La cooperación en la internacionalización es fundamental para poder vender en el mercado internacional y es una de las principales fortalezas de ESI-Tecnalia

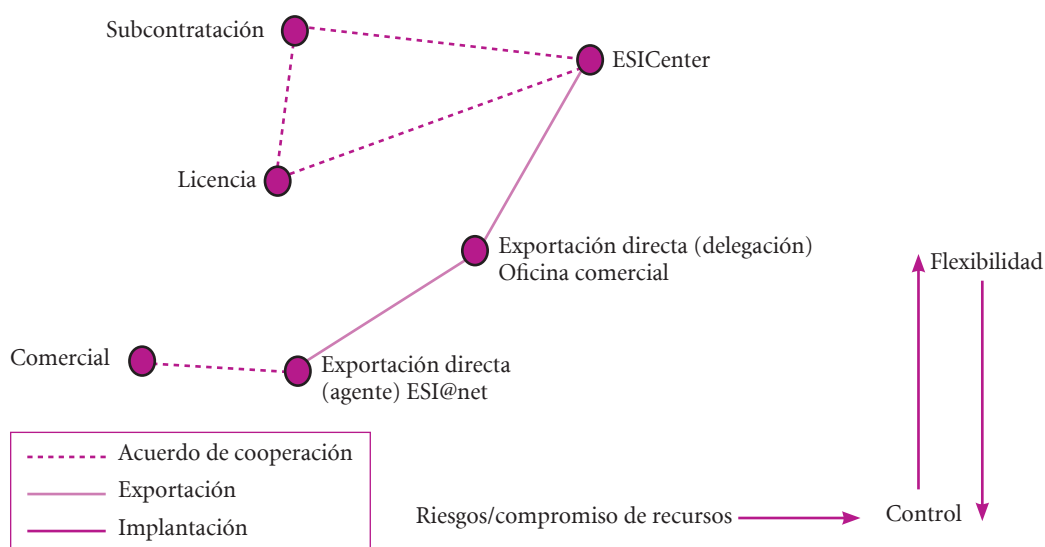
Los principales inconvenientes de estas alianzas son dos:

- El riesgo de transferir a los socios recursos y capacidades clave.
- El riesgo de pérdida de la reputación.

La estructura de cooperación seguida en las implantaciones en el exterior para su crecimiento interno ha sido la creación de una entidad en solitario.

En la figura 6 se presenta la descripción pormenorizada de los acuerdos de cooperación.

Figura 6
Evolución en la toma de decisiones sobre estrategia de entrada y permanencia en combinación con la estrategia de convivencia



Fuente: elaboración propia a partir de Villarreal (2008).

Fuentes de evidencia

1) Evidencia documental

Interna

- ESI-Tecnalia (2008): *Informe anual 2008*.
- ESI-Tecnalia (2008): *Informe de innovación en Tecnologías de la Información*.

Externa

- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, pp. 67-82.

2) Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad

Entrevistas presenciales realizadas a Ciara O’Higgins, responsable del área de internacionalización, siguiendo los cuestionarios definidos en la Semblanza y cadena de evidencia del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización” (Villarreal, O.) los días 30 de junio, 11 de agosto y 19 de agosto de 2009. Duración: aproximadamente dos horas cada entrevista.

3) Observación directa

Asistencia al I Congreso Internacional “Bridging the Digital Gap” del 3 al 5 junio de 2009, organizado por ESI-Tecnalia en Zamudio dentro de su semana week@ESI.

4) Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

Grabación completa de todas las entrevistas con función confirmatoria y transcripтора en tres archivos digitales de audio.

Revisión realizada por ESI-Tecnalia.

La modalidad de alianza empresarial utilizada en el caso de los ESICenters es un “acuerdo cooperativo” que incluye un acuerdo de licencia y un acuerdo de subcontratación

Geyser-Gastech, preparada para calentar Rusia

Amaia Agirre Aramburu
Izaskun Agirre Aramburu
Amaia Aizpuru Garmendia



Mercado y sector de los calentadores	136
Origen y características de la empresa	140
Epílogo	147
Fuentes de evidencia del caso Geyser-Gastech	148
Anexo 1	150

En lo que se refiere al mercado europeo, el sector de los calentadores en 2007 constituye un mercado de reposición

Estamos en Bergara, a finales de julio de 2007. Se está celebrando una reunión del equipo directivo de Geysler-Gastech en la que participan el director de compras, el gerente y el director de innovación.

—“¡No estamos creciendo! —exclama el gerente, mientras lee una proyección de los resultados del último semestre—. Los resultados no son malos teniendo en cuenta que el mercado europeo de calentadores está decreciendo. Tenemos pedidos para los próximos meses, pero uno de nuestros clientes se está replanteando su estrategia para el mercado ruso”.

—“¿Por qué no diseñamos un nuevo calentador para este cliente? —pregunta el director de innovación, recientemente incorporado—, pero considerando nuestra estructura de costes y el precio de los componentes tecnológicos”.

—“¿Desde dónde pensamos atender ese mercado?” —pregunta el director de compras—.

—“¡Espabilémonos! —afirma el gerente, cerrando bruscamente el informe que había estado leyendo—. Tenemos que ser capaces de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes y atenderlos de la forma más eficiente y competitiva posible”.

La reunión derivó hacia la necesidad de abordar esta situación, ya que la pérdida de este cliente podría poner en peligro la propia supervivencia de la empresa.

En las próximas páginas, Joseba Beldarrain, gerente de Geysler-Gastech; Asier Plaza, director de compras; y Jesús Tomé, director de innovación, revelarán las claves necesarias para comprender la estrategia desarrollada por Geysler-Gastech (en adelante, GG).

Mercado y sector de los calentadores

El mercado de los calentadores podríamos decir que es un mercado maduro. Si hacemos un breve repaso de la historia del calentador, los primeros calentadores nacieron entre los años 1900 y 1905. Todos recordamos las películas del Oeste en las que los intrépidos vaqueros se bañaban en barriles; aquellos eran tiempos para valientes.

El siguiente paso en el tiempo fueron los calentadores de aplicación local; es decir, el calentador y el grifo estaban unidos físicamente, lo que se denominó *direct heating*. No es lo que conocemos a día de hoy, cuando podríamos decir que el calentador tiene control remoto; es decir, un único calentador puede calentar el agua que sale de todos los grifos de una vivienda.

Ese primer concepto de calentador de aplicación local surgió allá por el año 1905; empezó a ser un elemento de suelo y pasó a ser un elemento de pared. Ese mismo concepto, o algo similar, se ha mantenido durante un siglo en el mercado. Al principio, en los mercados en desarrollo el consumo fue muy alto, pero hoy día ha descendido considerablemente, sobre todo en el mercado europeo.

En lo que se refiere al mercado europeo, el sector de los calentadores en 2007 constituye un mercado de reposición. No sería del todo correcto decir que el merca-

do europeo está saturado, sino que más bien no se instalan calentadores por norma general en nuevas viviendas, salvo unos casos excepcionales en el sur de España. Es un mercado de reposición que va disminuyendo con una tasa de decrecimiento anual de dos o tres puntos porcentuales.

En cambio, si hablamos del mercado ruso, la situación es muy diferente. Rusia dispone de centrales térmicas, que datan del régimen soviético, que la abastecen de luz y calefacción. No obstante, parece ser que estas centrales térmicas no solucionan el problema del agua caliente durante todo el año; por este motivo, estos últimos años el consumo de calentadores en Rusia está creciendo: se está pasando de venderse 600.000 calentadores a venderse un millón. De todas formas, el mercado ruso demanda un calentador de bajo precio, lo que supone un reto para GG en estos momentos, porque necesita fabricar un producto más económico para este mercado.

En lo que se refiere al mercado asiático, es un mercado con gran potencial. En Asia, en China concretamente, el mercado está creciendo a un ritmo del 12 % aproximadamente.

En este sentido, China parece ser un lugar interesante para fabricar, bien para posteriormente dirigirse al mercado ruso o bien para pensar en China también como mercado. De todas formas, en palabras de Joseba Beldarrain, “se piensa que, como China es un mercado muy grande, va a ser muy fácil vender, lo cual es absolutamente incierto. China es un buen país para fabricar para todo el mundo, pero es un país en el que es muy difícil vender para aquel que no sea chino”.

China hoy día puede ser el mayor mercado del mundo, pero, para GG, en estos momentos no es el mayor mercado del mundo, sino el mayor taller del mundo, y en dicho mercado los que venden son los fabricantes chinos; es un taller para todos los demás, pero son los chinos los que venden en su mercado.

En este sentido, se puede pensar que tener un aliado chino puede abrir algunas puertas en este mercado. De todas formas, el calentador chino conceptualmente es algo distinto al europeo y habría que adaptarlo para poder vender en China. En calefacción, el modelo chino se parece más al europeo y, en agua caliente sanitaria, el modelo chino se parece más al japonés. El calentador chino no encaja en concepto, tamaño... GG tendría que adaptar bastante el producto. En cambio, el calentador ruso se basa en el modelo europeo.

De todas formas, tener un modelo más económico permitiría a GG, además de abordar el mercado ruso y el chino, llegar a otros mercados a los que hoy día no puede llegar por temas de coste. Asimismo, le permitiría mantener el margen de sus dos clientes en países de Europa del Este.

Factores vinculados a los países de destino

Partiendo de que el principal factor vinculado al país de origen en la decisión de internacionalización de GG es el coste, en los posibles países de destino hay factores que influyen y se deben tener en cuenta.

“China es un buen país para fabricar para todo el mundo, pero es un país en el que es muy difícil vender para aquel que no sea chino”

**Geys-
er-
Gastech es
el dueño
del diseño
y necesita
buenos
proveedores
de compo-
nentes para
poder fabricar
su producto**

GG busca en todo momento fabricar en otro país que le permita tener costes inferiores, pero no busca producir todos y cada uno de los componentes. GG es el dueño del diseño y necesita buenos proveedores de componentes para poder fabricar su producto, y esto no lo tiene en Rusia o Ucrania. GG debería fabricar todos los componentes del calentador si pensara instalarse en Rusia, para lo cual estaríamos hablando de una dimensión importante de empresa.

Además, Rusia no tiene normativas claras, los impuestos son muy cambiantes, no hay ayudas institucionales... En definitiva, los criterios no están nada claros; parecen muy cambiantes. Por ejemplo, muchas de las transacciones económicas no se llevan a cabo a través de los bancos, lo que da mucha sensación de inseguridad.

Con respecto a China, la situación es distinta. En China hay muchos proveedores de componentes y, en lo que al producto de GG se refiere, China posee una red de proveedores importante. De hecho, GG ya venía trabajando con un proveedor chino desde hace varios años y más estrechamente desde el año 2000, a través de un contrato de alianza. La situación de partida es distinta. Esta relación previa facilita a GG relaciones con otros proveedores y con el Gobierno, así como un conocimiento del mercado y una rapidez en la posible implantación.

Presiones competitivas del sector

Como decíamos anteriormente, el producto lleva más de cien años en el mercado y, para GG, se trata de un producto “perro”; es decir, no es un producto muy atractivo porque no está en crecimiento (excepto en algunos países) y, además, tecnológicamente no ha variado mucho, mientras que los márgenes se han reducido.

En Europa, GG tiene un competidor claro: Junkers. No hay muchos competidores. GG está prácticamente en un mercado de reposición y, sobre todo en Europa, en muchas viviendas sociales. En Europa del Este y Rusia da servicio de calentador en la zona de verano, porque en invierno es el Gobierno el que abastece de calor y agua caliente a través de las centrales térmicas, que generan electricidad a su vez. En verano suelen pararlas para el mantenimiento, por lo que entonces necesitan otra forma de calentar el agua.

Ha habido claramente un proceso de concentración de empresas, porque estas necesitan una masa crítica para subsistir. Las empresas competidoras han ido desapareciendo hasta quedar prácticamente dos y el resto a mucha distancia.

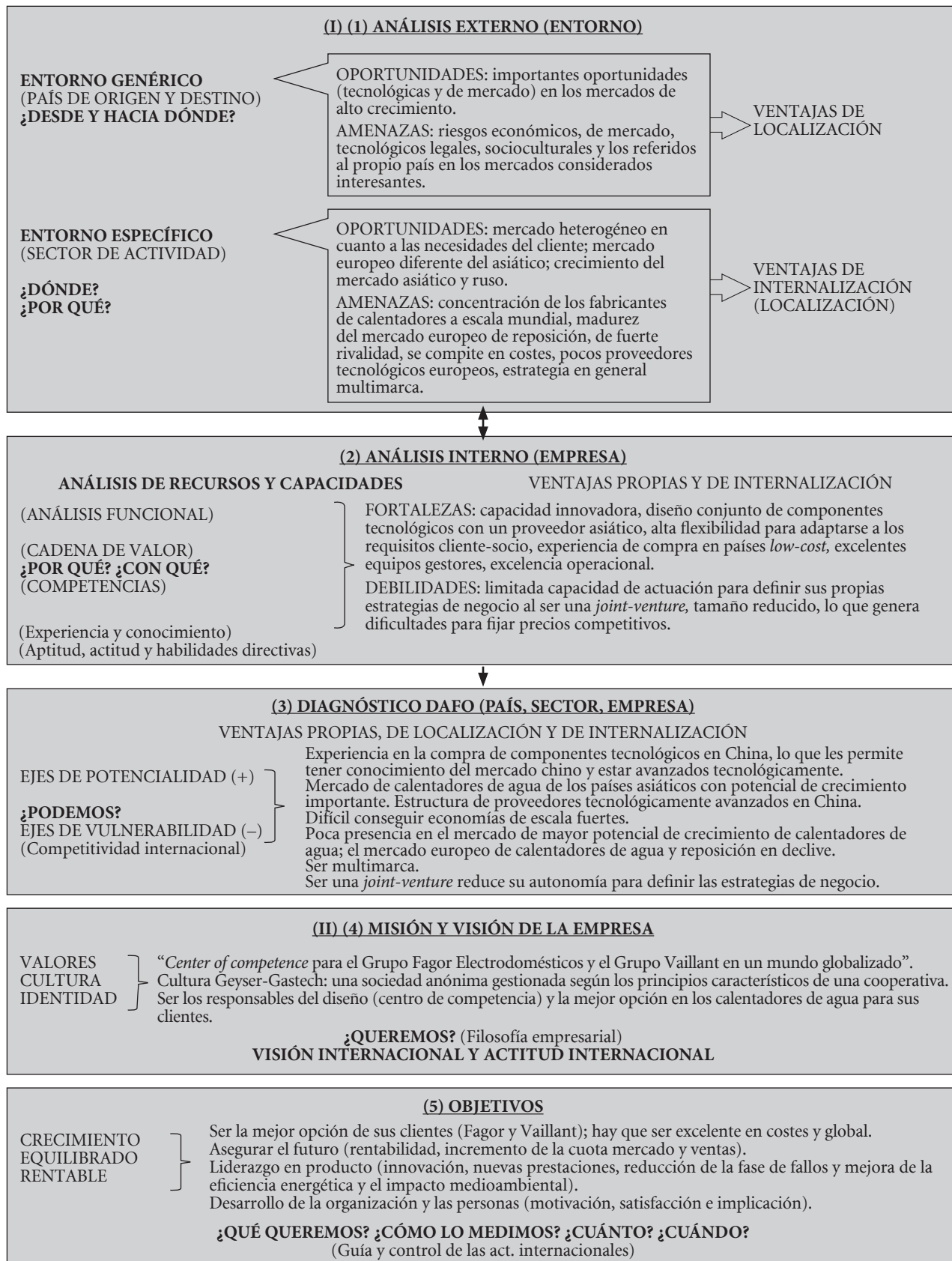
Hay muchas empresas en China que hacen productos para el mercado chino, pero, tal como se ha comentado anteriormente, se trata de productos conceptualmente distintos.

Tratándose de un producto “perro”, parece que la estrategia adecuada sería abandonar o mantenerse en niveles de rentabilidad.

GG, como empresa y por definición, solo puede hacer ese producto, por lo que debe tratar de mantenerse en los mercados en los que está y llegar a satisfacer a nuevos mercados de sus clientes, para lo cual debe cumplir los estándares de cada mercado y ser competitiva.

Figura 1

Perfil estratégico de Geysler-Gastech según el Modelo de las Diez Estrategias (I)



Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

En Europa, Geys-er-Gastech tiene un competidor claro: Junkers; ha habido claramente un proceso de concentración de empresas, porque estas necesitan una masa crítica para subsistir

Origen y características de la empresa

GG S. A. es una *joint-venture* constituida por los grupos Vaillant y Fagor Electrodomésticos. En ella se producen exclusivamente calentadores de agua de gas, que posteriormente sus socios comercializan de forma totalmente independiente. Se trata de una sociedad anónima gestionada según los principios característicos de una cooperativa.

El Grupo Fagor Electrodomésticos S. Coop., quinto fabricante europeo de electrodomésticos, es la cooperativa más antigua de MONDRAGON¹, que opera en varios negocios (cocción, minidomésticos, lavado-lavavajillas, frío, confort y mueble) y está caracterizada por su clara vocación internacional. Su presencia comercial se extiende a 130 países del todo el mundo, en los que opera a través de 12 marcas comerciales. La innovación, la internacionalización y la sostenibilidad son los tres ejes sobre los que desarrolla su proyecto de socio empresarial. Tiene una cuota de mercado en España del 18 % y una facturación a escala internacional del 35 % sobre la cifra total del Grupo.

El Grupo Vaillant, con sede en Remscheid (Alemania), es líder desde el año 2001 del sector de la calefacción y el agua caliente sanitaria en Europa. El Grupo Vaillant surgió de la integración de Vaillant, fundada en 1874 por Johann Vaillant², con otros grupos europeos, la compañía italiana Bongioanni Pensotti Kalore (BPK) y el grupo británico Hepworth-Heating. Desde entonces, el Grupo Vaillant se ha caracterizado por ser un pionero tecnológico, especialmente en los negocios de la calefacción y el aire acondicionado, así como por su presencia en más de cien países del mundo.

GG es una empresa fundada en Bergara (Guipúzcoa), en 1997, por sus dos únicos *partners* al 50 % y está situada en la antigua fábrica de lavavajillas de Fagor. Esta unión se produce con el firme propósito de unir volúmenes y generar sinergias que redunden en mejoras de costes productivos y logísticos, para proveer al mercado de calentadores de agua sanitaria de calidad a un precio competitivo. En otras palabras, el objetivo es satisfacer las necesidades que ambos socios tienen de mejorar sus márgenes en los calentadores de agua que ofertan al mercado. Por tanto, en esta *joint-venture* se da la particularidad de que los socios-accionistas y los clientes coinciden. Otra de las peculiaridades de GG es que existe el concepto de precio de cesión de los calentadores. La facturación se realiza basándose en los costes reales, aspecto que obliga a GG a disponer de un buen sistema de cálculo de costes, de forma que cada socio solamente se hace cargo de los costes derivados en la fabricación de sus calentadores.

Durante estos 13 años, la historia de GG se puede resumir en tres grandes etapas. La primera etapa abarca desde 1997 hasta el año 2000 y se caracteriza por la implementación de la actividad industrial; cada uno de los socios realiza la transferencia de la tecnología para poder desarrollar la actividad industrial. Por un lado, Vaillant aportó su *know-how* en el ámbito del producto y Fagor Electrodomésticos contribuyó con su saber hacer en la fabricación. A lo largo de estos años no se desarrolló innovación real en producto y, básicamente, la tecnología y los derechos de propiedad residían en los proveedores clave.

La segunda de las etapas se inicia en el año 2001, una vez asentada la actividad industrial, y en ella se diseña un primer modelo de gestión, basado en la implanta-

1. MONDRAGON es el fruto del movimiento cooperativo iniciado en 1956 en Mondragón y es el primer grupo empresarial vasco. En su aspecto organizativo, MONDRAGON se configura en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Las cifras más reseñables son las siguientes: lo conforman 256 empresas y 92.773 trabajadores.

2. Johann Vaillant es conocido por haber patentado en 1894 el primer calentador de la historia. Es, además, pionero en la utilización de marcas en el sector de los bienes de consumo, con su logotipo de la liebre que sale del huevo de pascua. En 1905 Johann Vaillant creó la versión del calentador de pie, al que llamó Geys-er. Posteriormente, en 1961 creó la primera caldera mural de gas. Por todo esto, Vaillant ha revolucionado el mercado de la calefacción y el agua caliente a lo largo de su historia.

ción de minicompañías, la mejora transversal por procesos y la adopción del modelo EFQM como modelo de referencia para la gestión. Asimismo, a lo largo de esta etapa, que finaliza en el año 2002, se desarrollan diseños alternativos para evitar la dependencia de los proveedores existentes.

En la última etapa (del año 2003 en adelante), se elabora un Plan Estratégico en el que se marcan los pilares estratégicos en los que apoyarse para alcanzar su propósito: resultados, liderazgo de producto, desarrollo de la organización y de las personas, excelencia en costes y ser referente en planificación y entrega de producto para los clientes.

En la actualidad, GG es una planta productiva que fabrica en torno a 750.000 unidades para las diferentes marcas para las que desarrolla calentadores. En concreto, de acuerdo con las especificaciones de Fagor Electrodomésticos y de Vaillant, fabrica calentadores de agua por gas, comercializados bajo las marcas de Fagor, Aspes, Edesa, Whirlpool, Vaillant, Sanier Duval, etc.

Como se puede apreciar en el cuadro 1, la misión de GG determina la inexistencia de un proceso comercial, lo que limita su capacidad de actuación en el mercado. En concreto, GG no domina la estrategia de negocio, sino que esta viene predeterminada por sus socios clientes. Así, la venta de los calentadores se realizaba a través de los departamentos de márketing de Fagor Electrodomésticos S. Coop. y del Grupo Vaillant.

En este momento, el número de empleados de GG asciende a 350 personas, de las que 310 son socios trabajadores de la cooperativa Fagor Electrodomésticos y 40 son trabajadores de GG.

GG es una organización estructurada en minicompañías, lo que permite el despliegue de la calidad total en todos los ámbitos y niveles de la gestión, basándose en tres ejes fundamentales: la orientación al cliente interno y externo, la eficiencia económica y la mejora del funcionamiento interno. Estas minicompañías, estructuradas en torno a los procesos clave, facilitaban una gestión transversal por procesos horizontales orientados al cliente. Sus procesos clave son el proceso de fabricación, que incluye todos los subprocesos desde el pedido hasta el cobro; el proceso de diseño, que cubre los subprocesos de desarrollo de producto y procesos; y tres procesos relacionados con la satisfacción del cliente, la gestión de proveedores y el desarrollo de alianzas.

Cuadro 1

Misión de Geysler-Gastech

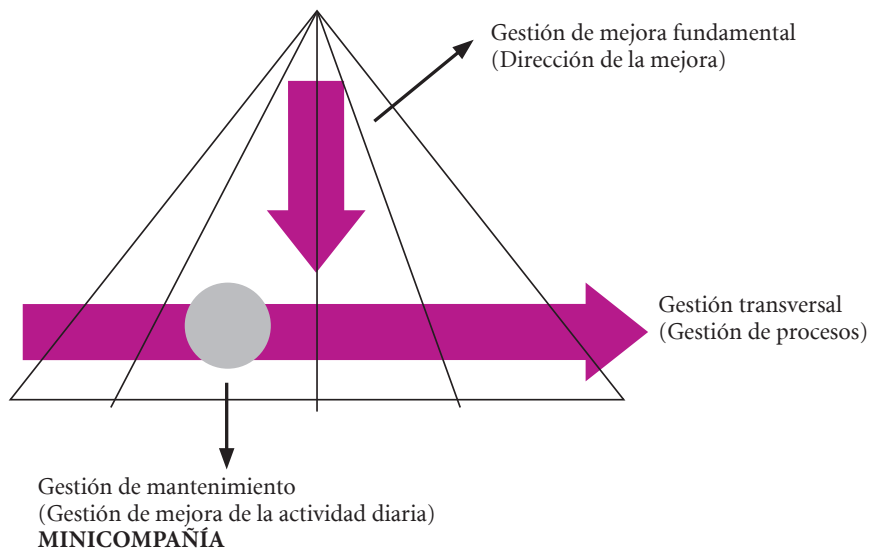
En Geysler-Gastech desarrollamos y fabricamos calentadores de agua, conforme a las estrategias definidas por Fagor Electrodomésticos y el Grupo Vaillant. Nuestro objetivo es suministrar soluciones innovadoras, con la calidad, el coste y el servicio requeridos, que permitan a nuestros clientes mejorar su posición competitiva. Con ello esperamos satisfacer a nuestros clientes, generar rentabilidad para los accionistas y asegurar nuestro futuro.

Fuente: Geysler-Gastech.

Esta unión se produce con el firme propósito de unir volúmenes y generar sinergias que redunden en mejoras de costes productivos y logísticos

En la actualidad, Geysler-Gastech es una planta productiva que fabrica en torno a 750.000 unidades para las diferentes marcas para las que desarrolla calentadores

Figura 2
Modelo de minicompañías

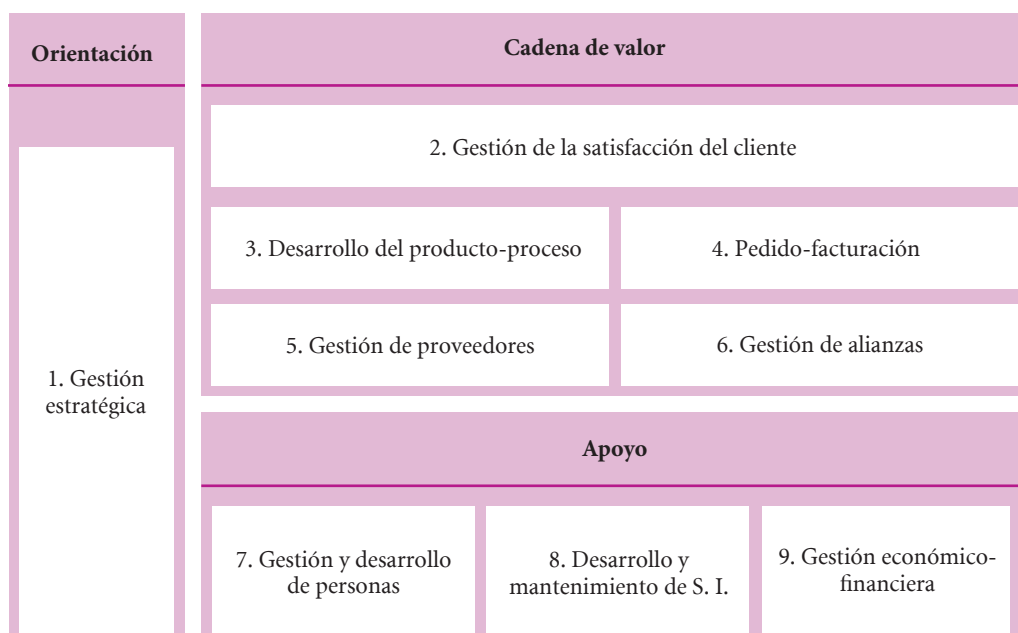


Fuente: Geysler-Gastech.

Geysler-Gastech: hitos importantes de su trayectoria

En el marco de la última reflexión estratégica, GG aspira a ser el *center of competence* y la mejor opción en calentamiento de agua para Fagor Electrodomésticos y el Grupo Vaillant. Para ello, la excelencia en costes y el liderazgo en producto constituyen, entre otros, los vectores estratégicos principales de GG.

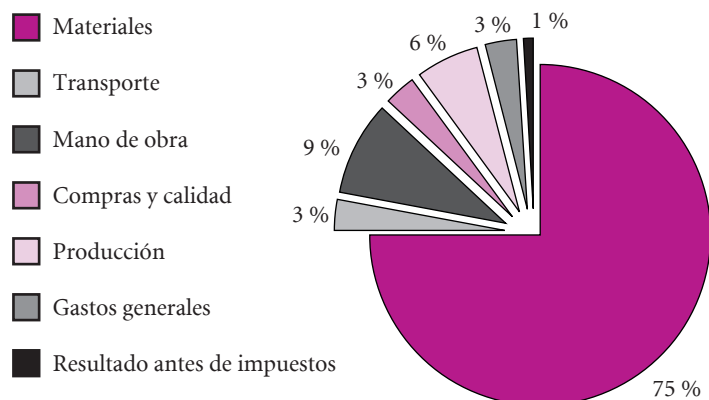
Figura 3
Mapa general de procesos de Geysler-Gastech



Fuente: Geysler-Gastech.

En este sentido, el proceso de fabricación se considera crítico para la competitividad en costes, con unos costes de materias primas y componentes que suponen el 75 % del coste total, mientras que el 25 % restante se distribuye de la siguiente forma: 12 puntos, costes operativos; 9 puntos, mano de obra; y 4 puntos, otros (véase la figura 4).

Figura 4
Escandallo de costes



Fuente: Geysler-Gastech.

Otro aspecto relacionado con los costes que debe tenerse en cuenta es la política multimarca adoptada por sus clientes, que obliga a GG a una desestandarización del producto, con el incremento de los costes que ello supone.

Por el contrario, sus principales competidores siguen una estrategia monomarca, ya que en este mercado no vale un producto con marca del distribuidor.

En cuanto al liderazgo de producto, GG partía de una situación en la que no gestionaba directamente el aprovisionamiento de algunos de sus componentes clave (electrónica y válvulas de seguridad), por lo que dependía en exceso de un intermediario. Todo lo anterior suponía una pérdida de información y una falta de relación con el proveedor. En consecuencia, el proceso de desarrollo de nuevos productos se veía perjudicado. Por tanto, Asier Plaza, Jesús Tomé y Joseba Beldarrain pensaban que era urgente replantearse la utilización de un interlocutor externo en el proceso de compra.

Fruto de ello, toman la decisión de gestionar directamente con los proveedores. Así, comienzan a explorar las posibilidades que ofrecen los países asiáticos en relación con el aprovisionamiento de componentes tecnológicos. Tras clasificar los proveedores en función del grado de confidencialidad y exclusividad de sus soluciones para GG, se profundiza en la relación con varios proveedores para entablar negociaciones encaminadas a la generación de alianzas. Así, en el año 2003 se potencia la compra directa con Blissful Technology, proveedor taiwanés de válvulas de seguridad y de gas, con instalación productiva en China, que culminó en 2005 con la firma de una alianza. Indudablemente, un aspecto que hubo que valorar fue

Nuestro objetivo es suministrar soluciones innovadoras, con la calidad, el coste y el servicio requeridos, que permitan a nuestros clientes mejorar su posición competitiva

**Geys-
Gastech
es una
organización
estructurada
en minicom-
pañías en
torno a
procesos
clave**

la paridad del renminbi (RMB, moneda china) (véase el anexo 1 sobre la cotización de la moneda).

Como consecuencia de ello, se lograron innovaciones, se desarrollaron nuevas prestaciones y patentes a escala mundial y, desde este momento, se controlaron el *know-how* y los derechos de propiedad de los componentes tecnológicos. Además, a pesar de las grandes diferencias culturales existentes entre China y Europa en cuanto a la toma de decisiones, los procesos de negociación, el cambio horario, etc., se logran tanto un conocimiento de la cultura asiática y del mercado local como una experiencia de compra y colaboración satisfactoria para ambos.

Expansión internacional

El planteamiento internacional de GG está condicionado por las estrategias internacionales de sus propios socios. Por un lado, como se ha apuntado anteriormente, Fagor Electrodomésticos S. Coop. opera en más de 130 países a través de 12 marcas comerciales. En lo que a los calentadores se refiere, atendía ya el mercado ruso con un volumen de 98.000 calentadores en 2005 y con un margen de contribución reducido.

Por otro lado, el Grupo Vaillant vende en más de 80 países a través de sus 14 plantas productivas, ubicadas en Europa y China, con unas ventas de 17.000 calentadores para el mercado ruso en 2005 y sin una cadena de venta propia y estructurada. Su estrategia para atender el mercado ruso consistía en la integración hacia delante, incorporando en la cadena de valor a la distribución, con vistas a mejorar el servicio comercial ofrecido a sus clientes. Para conseguir todo lo anteriormente indicado, el Grupo Vaillant requería crecer en flujo, esto es, incrementar el volumen de facturación.

Cuadro 2

Principales beneficios obtenidos por Geys-er-Gastech fruto de la alianza en el período 2003-2007

- Desarrollo conjunto de 23 nuevas prestaciones, conocidas en el mundo de los calentadores, pero no presentes en nuestro catálogo de producto. Suponen el 77 % de las nuevas prestaciones realizadas por GG para dicho período.
- Desarrollo de 15 innovaciones, funciones novedosas que han sido primicia en el mundo de los calentadores. Suponen el 100 % de las realizadas en GG para dicho período.
- Cuatro nuevas patentes a escala mundial, registradas de forma conjunta entre GG y el aliado.
- Reducciones de precio de compra por encima del 20 %, incluidas funciones adicionales.
- Mejoras importantes de defectivos (desde el 11,77 % hasta el 0,38 %).

Fuente: Geys-er-Gastech.

Figura 5

Perfil estratégico de Geysler-Gastech según el Modelo de las Diez Estrategias (II)

(III) <u>ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN</u> ¿CÓMO?
(1) <u>ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN</u> ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?
En China, para poder atender el mercado ruso, el ucraniano y el chino.
(2) <u>ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA</u> ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?
IPE (implantación productiva exterior) China (1).
(3) <u>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</u> ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?
CRECIMIENTO INTERNO (ORGÁNICO): inversión realizada con los recursos propios de Geysler-Gastech, ya que se fija en las instalaciones del socio chino (PTC), por las cuales paga un arrendamiento. CRECIMIENTO EXTERNO
(4) <u>ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA</u> ¿CON QUIÉN VAMOS?
EN SOLITARIO. ACUERDO DE COOPERACIÓN EMPRESA CONJUNTA: la IE de China es una <i>joint-venture</i> cooperativa con PTC. Propiedad: 50 % Geysler-Gastech y 50 % PTC. Reparto de beneficios: 20 % Geysler-Gastech y 80 % PTC. VENTAJAS PROPIAS de mercado y de recursos. VENTAJAS AJENAS de mercado.
(5) <u>ESTRATEGIA CORPORATIVA</u> ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?
DIVERSIFICACIÓN SINERGIAS (economías de alcance)
(6) <u>ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN</u> ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN? (Alcance de valor)
Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: la compra de componentes tecnológicos; logística y producción (básicamente, el montaje) están totalmente internacionalizados, personal, finanzas en un nivel medio y el diseño y la I+D no está internacionalizados (no necesitan márketing, ni servicio posventa). Todas las actividades de la cadena valor tienen una clara tendencia a estar cada vez más localizadas internacionalmente, salvo el diseño y la I+D, aunque las cabezas pensantes (estrategia, sabiduría, decisión) y los criterios (objetivos) de estos recursos están aquí. (Localización eficiente) (Visión global de la cadena de valor)
(7) <u>ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN)</u> ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?
El posicionamiento estratégico de Geysler-Gastech implica un modelo de negocio basado en el liderazgo en costes como proveedor de calentadores <i>low-cost</i> para que sus clientes puedan atender nuevos mercados (China y Europa del Este).
(8) <u>ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA</u> (Diseño de la estructura organizativa) ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS? ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?
Modelo organizativo funcional estructurado según producto-proceso, ya que la cultura china lo requiere. Formalización del puesto de trabajo y centralización de las decisiones relacionadas con el producto-proceso (calidad, diseño, <i>lay-out</i>).
(9) <u>ESTRATEGIA DE ENFOQUE</u> ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
(Presiones competitivas internacionales del sector) Fundamentalmente presión globalizadora: de coste. Nivel de desarrollo diferente por zonas. En Asia han desarrollado su propio desarrollo tecnológico; en el mundo, calentadores con influencia de Japón (concepción del agua distinta a la de Europa). En China, mercado de alta prestación; en Europa, mercado de reposición. Las soluciones europeas no sirven en Asia y no existe una cultura de calentadores en América. Por tanto, se requiere la adaptación a cada zona.
(10) <u>ESTRATEGIA DE SECUENCIA</u> ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?
El proceso se inicia con la compra internacional en China; posteriormente se desarrolla un acuerdo de colaboración a largo plazo encaminado al desarrollo de patentes; en el año 2007, una IPE: una <i>joint-venture</i> cooperativa con el proveedor tecnológico chino (PTC).

Fuente: adaptado de Villarreal (2008).

Geysers-Gastech partía de una situación en la que no gestionaba directamente el aprovisionamiento de algunos de sus componentes clave, por lo que dependía en exceso de un intermediario

Así, el Grupo Vaillant inició diferentes contactos con posibles proveedores chinos de calentadores para incrementar su volumen de venta de calentadores en Rusia y, paralelamente, Fagor Electrodomésticos buscaba mejorar sus márgenes. Todo ello se convirtió en una seria amenaza para GG.

El posicionamiento estratégico de GG implica un modelo de negocio basado en el liderazgo en costes como proveedor de calentadores *low-cost* para que sus clientes puedan atender los mercados chino, ruso y ucraniano, especialmente. Ante la necesidad de estos de contar con un calentador que les permitiera acceder a sus mercados, en GG diseñaron un producto más económico conforme a las especificaciones propias del mercado. El nuevo calentador fue presentado en el Consejo de Administración a los propios clientes. Tal como afirma Joseba Beldarrain, gerente de GG, “lo que planteamos al Consejo fue un nuevo producto que satisfacía sus necesidades, pero fabricarlo en Bergara no les permitía lograr los márgenes que ellos deseaban. Asimismo, les propusimos la internacionalización de la producción como solución alternativa”.

Desde que acuerdan la internacionalización de la actividad de fabricación para servir esos mercados se inicia la búsqueda de países de *low-cost* (LCC). Las alternativas planteadas para localizar el montaje de sus calentadores fueron China o Rusia y, finalmente, se optó por la constitución de una planta productiva (IPE) en China como forma de entrada.

La experiencia y el *know-how* adquiridos fruto de la alianza con Blissful Technology (proveedor tecnológico), la existencia en China de un verdadero tejido industrial que pudiera proveerlos de los componentes y el hecho de que este sea el mayor mercado mundial de fabricación y consumo de calentadores convirtieron a China en la alternativa más viable. Tal como apunta Joseba Beldarrain, gerente de GG, “un punto clave de la decisión fue evitar la materialización de inversiones, puesto que ya existía un tejido industrial competente en China”. Prueba de ello, señala el responsable de innovación, “a los tres meses teníamos muestras y cotizaciones de todas las piezas; algo impensable de conseguir en Europa”.

Una vez concretados el mercado geográfico y el producto que se iba a fabricar, el siguiente tema que se debía valorar era cómo llevar a cabo este proceso de internacionalización de la forma más rápida posible. Teniendo en cuenta que GG no se planteaba hacer grandes inversiones y que el ritmo de implantación requerido era corto, GG renuncia a un crecimiento externo (compra de empresas existentes: adquisición o fusión). Asier Plaza nos recuerda que “las propias características del mercado chino y las experiencias existentes en materia de internacionalización en MONDRAGON nos ayudaron a entender que no podíamos abordar este proceso solos”.

En este sentido, en GG consideran imprescindible contar con un *partner* conocedor de la normativa, los requerimientos administrativos, las buenas localizaciones geográficas, los proveedores adecuados, los entresijos del poder, etc. En definitiva, las condiciones y las propias particularidades del país de destino. Por tanto, deciden seguir una estrategia de cooperación en la internacionalización.

Cooperación en la internacionalización

Diferentes factores, como la experiencia previa con el proveedor, el entendimiento mutuo y los satisfactorios resultados obtenidos durante los cinco años de cooperación, contribuyeron a la constitución de una empresa conjunta. Así, la cooperación entre GG y su proveedor (Blissful Technology) supone la puesta en común de determinados recursos y capacidades, cuya combinación permite la obtención de ciertos beneficios o ventajas, difíciles de obtener de modo individual, para ambos. En concreto, esta cooperación aporta a GG una reducción del riesgo asumido, una disminución de los costes de acceso a los mercados, a la información y a las tecnologías, una puesta en común de experiencias, un impulso del aprendizaje mutuo, un aprovechamiento de economías de escala (precios competitivos) y, en definitiva, una mejora de la posición competitiva, así como una aceleración del proceso de internacionalización.

Tomando en consideración la propia idiosincrasia del país (China), en el año 2008 se constituye una *joint-venture*³ cooperativa o *joint-venture* contractual (Hangzou Shui Gastech Co. Ltd.). Aunque a priori la *joint-venture* cooperativa es una personalidad jurídica poco utilizada, permite una mayor flexibilidad en todos los aspectos y una distribución de las responsabilidades y los beneficios según lo negociado y recogido en el marco contractual. Por tanto, tras negociar con el *partner* y teniendo en cuenta los intereses de ambos, acuerdan que Blissful Technology participe en el capital de la nueva sociedad en un 50 % y que el 50 % restante esté en manos de Fagor Electrodomésticos y Vaillant. Sin embargo, el reparto de los beneficios no sigue esa proporción, sino que el 80 % es para Blissful Technology y el 20 % para GG. Este reparto de beneficios permite a GG conseguir lo que persigue con este acuerdo de cooperación, esto es, tanto el conocimiento de la fabricación de componentes tecnológicos del mercado chino con vistas a atender las necesidades de sus clientes como la reducción de costes. Indudablemente, de esta manera avanza hacia el objetivo de que sus clientes la consideren el centro de competencia en calentamiento de agua.

Por último, aunque las decisiones relacionadas con el producto y el proceso, es decir, el diseño y la calidad del producto o el *lay-out* están centralizados en GG, la nueva planta industrial tiene atribuida la capacidad de gestión del resto de las áreas funcionales, como compras, montaje, personas, finanzas... Asimismo, para llevarlo a cabo han estructurado la *joint-venture* basándose en las diferentes áreas funcionales. En cuanto a la dirección del proyecto empresarial, si bien la idea original era desarrollarlo con personas nativas, en la práctica la implantación inicial se ha realizado con directivos expatriados.

Epílogo

Joseba Beldarrain y su equipo de colaboradores se sienten satisfechos del camino seguido y de las decisiones adoptadas. Han transcurrido solo un par de años desde que se puso en marcha esta iniciativa de internacionalizar la fabricación de calentadores, y el contexto decisional ha variado bruscamente. “Han pasado cosas tan extrañas como que nuestro cliente en este momento no quiere productos chinos para atender el mercado ruso. Igualmente, la crisis ha afectado al sector, pero especial-

El posicionamiento estratégico de Geysler-Gastech implica un modelo de negocio basado en el liderazgo en costes como proveedor de calentadores ‘low-cost’ para que sus clientes puedan atender nuevos mercados

3. La Ley de Empresas Mixtas (*Joint Venture Law*, 1979) distingue dos tipos de empresas mixtas: empresa mixta por acciones o convencional (*equity joint venture*) y empresa mixta contractual o cooperativa (*contractual* o *co-operative joint venture*). Las empresas mixtas por acciones son mucho más comunes que las contractuales, generalmente utilizadas en casos especiales dada la flexibilidad que les proporciona el marco contractual frente a la completa legislación que rige a las convencionales.

“Un punto clave de la decisión fue evitar la materialización de inversiones, puesto que ya existía un tejido industrial competente en China”

mente al mercado ruso, en el cual la demanda ha caído en picado”, asegura Joseba Beldarrain. Sin embargo, hay momentos en los que hay que tomar decisiones... Este es un buen ejemplo de ello.

Aunque la incertidumbre está asociada siempre a cualquier decisión, es preciso resaltar que en este proyecto adquiere un valor relevante desde sus inicios. Más que nunca, la frase de Mario Vargas Llosa (1936) se ajusta a lo que han vivido y lo que está por venir: “La incertidumbre es una margarita cuyos pétalos no se terminan jamás de deshojar”.

Además, es indiscutible la labor de siembra realizada por este joven equipo directivo que ha sido capaz, en un breve lapso de tiempo, de fabricar calentadores a precios competitivos en China y que ve el futuro con optimismo. “La crisis no será para toda la vida. Esto nos da una segunda oportunidad: pensar en clave de China”, corroboran los integrantes del equipo directivo de GG.

El valor de un acto se juzga por su oportunidad.
(Lao-Tsé)

Fuentes de evidencia del caso Geysler-Gastech

Fase de campo: uso de múltiples fuentes de datos (triangulación de evidencia).

1. Evidencia documental (documentación y archivos)

Interna

- MONDRAGON (2007-2008): *Boletín recopilatorio de las Buenas Prácticas validadas los años 2007 y 2008*, n.º 17, julio, 2009.
- GEYSER-GASTECH: *Archivo de presentación: Evaluación de Alianzas*, 2007.
- GEYSER-GASTECH: *Archivo de presentación: Gestión de Alianzas*, 2007.
- GEYSER-GASTECH: *Archivo de presentación: Alianza PTC en WEB*, 2007.
- Notas de prensa en la página web (múltiples).

Externa

- ARAGÓN, C. y NAVARRO, I. (2003): “Geysler-Gastech: Hacia la excelencia en Gestión a través de las minicompañías”, en Cluster del Conocimiento (2003): *Empresas avanzadas en gestión*, Zamudio.
- Bases de datos SABI (versión 2006).
- Bases de datos CIVEX (versión actualizada).
- ECHABURU, B. y PÉREZ, A. (2008): “Sólo mediante un enfoque integral se pueden realizar verdaderos avances en el desarrollo del liderazgo”, *Capital Humano*, n.º 224, pp. 80-86.

- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, pp. 67-82.
- Notas de prensa en medios de comunicación (múltiples).

La ‘joint-venture’ cooperativa es una personalidad jurídica poco utilizada, que permite una mayor flexibilidad en todos los aspectos

2. Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad

Entrevistas a varios directivos siguiendo los cuestionarios definidos en el Protocolo del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización” (presencial con cuestionario abierto, presencial semiestructurada, cuestionario abierto –preguntas abiertas y cerradas–, cuestionario cerrado por *e-mail* y telefónico aclaratorio):

- Entrevista a Joseba Beldarrain, director general de Geysler-Gastech, realizada el 6 de julio de 2009 en Bergara. Duración: dos horas.
- Entrevista a Asier Plaza, director de Compras de Geysler-Gastech, realizada el 13 de julio de 2009 en Bergara. Duración: dos horas.
- Segunda entrevista a Joseba Beldarrain, realizada en octubre de 2009. Duración: dos horas y diez minutos.
- Cuestionario abierto (preguntas abiertas y cerradas), respondido por Asier Plaza el 27 de junio de 2009.
- Cuestionario cerrado, respondido por Asier Plaza por *e-mail* el 15 de junio de 2009.

3. Observación directa

Visitas periódicas in situ a las oficinas y la planta de Geysler-Gastech en Bergara el 6 de julio de 2009.

4. Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

Grabación completa de todas las entrevistas con función confirmatoria y transcripтора en siete cintas de 60 minutos.

Archivos de imagen (anuncios publicitarios, fotografías históricas, fotografías de instalaciones, esquemas conceptuales, organigramas...) de Geysler-Gastech.

Revisión del caso por parte del director general de Geysler-Gastech, Joseba Beldarrain, en diciembre de 2010.

Anexo 1

Chinese yuan renminbi (CNY)

Latest (19 September 2007): **EUR 1 = CNY 10,5001**

Change: +0,0682 (+0,65 %)

Select date range: **1m / 3m / 6m / 1y / 2y / 5y / All**

Change from 1 April 2005 to 19 September 2007: **-0,2254 (-2.10 %)**

Minimum (15 November 2005): 9,4322 - Maximun (22 April 2005): 10,8232



Fuente: European Central Bank.

Grupo HINE: cooperación en la internacionalización

Kristina Zabala Berriozabal
Arantza Zubiaurre Goena



Introducción	152
Sector de actividad y mercados de referencia	153
La empresa: misión y objetivos	154
La estrategia de internacionalización	155
Cooperación en la internacionalización	156
Retos del futuro	160
Fuentes de evidencia del caso Grupo HINE	163
Anexo 1. Organigrama de la compañía en 2009	165
Anexo 2. Gamesa	165

Caso empresa

En 1994 apostó por un sector emergente, el de la energía eólica, firmando un acuerdo de transferencia tecnológica con empresas oleohidráulicas de Dinamarca, referencia europea en dicho sector

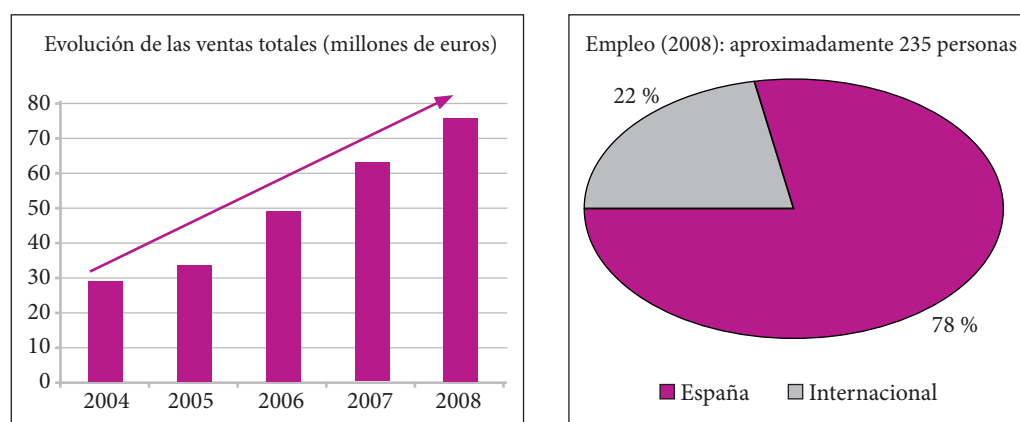
Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.
(Albert Einstein)

Introducción

Fundada en 1974 por Pello Guibelalde, HINE diseña, desarrolla, fabrica, comercializa y da servicio posventa de sistemas oleohidráulicos para la automatización industrial de sectores tradicionales de la economía tales como los de la máquina-herramienta, la siderurgia, el papel, el plástico o el sector naval. En 1994 decidió apostar por lo que entonces era un sector emergente, el de la energía eólica, firmando un acuerdo de transferencia tecnológica con empresas oleohidráulicas de Dinamarca, país de referencia europea en dicho sector.

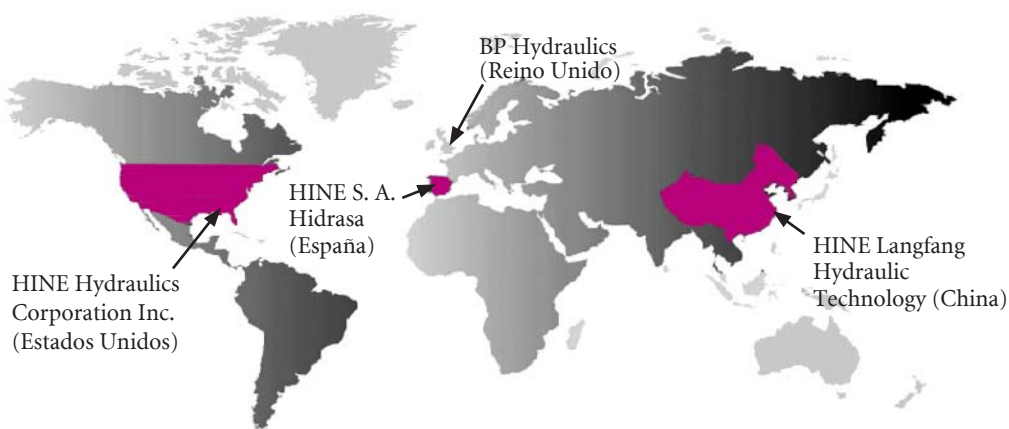
Su apuesta decidida por el sector de las energías renovables lo ha llevado por una senda de crecimiento continuado y en el año 2008 alcanzó una facturación anual de 80 millones de euros y una plantilla de más de 230 personas. Esta pyme contaba a principios de 2009, además de con su factoría principal en Olaberria, con implantaciones productivas en Estados Unidos, China y el Reino Unido.

Figura 1
Grupo HINE: algunas cifras básicas



Fuente: Grupo HINE.

Figura 2
Grupo HINE: presencia internacional en Europa, Estados Unidos y China (2009)



Sector de actividad y mercados de referencia

Normalmente desconocida, la tecnología oleohidráulica está presente en muchas máquinas de uso común. Su función es transmitir fuerzas y controlar movimientos por medio de un líquido, el aceite. Su aplicación más conocida quizá sean los frenos y las suspensiones de los camiones y los trenes o los brazos elevadores de las grúas, las retroexcavadoras y los volquetes. En la industria de fabricación, estos sistemas se encuentran en todos los sectores en los que es necesario desplazar cargas de gran peso y volumen con seguridad y, en general, en los mecanismos de orientación, aproximación y giro de las máquinas. En suma, estos habían sido los sectores clientes que atendía HINE hasta que empezó el despegue de las energías renovables.

HINE diseña y fabrica los sistemas oleohidráulicos que gobiernan el giro de los aerogeneradores



Los colectores solares, como los girasoles, necesitan orientarse para aprovechar al máximo los rayos del sol y lo mismo ocurre con el viento. HINE diseña y fabrica los sistemas oleohidráulicos que gobiernan el giro de los aerogeneradores. No se trata únicamente de girar la góndola del aerogenerador en dirección a la corriente

Tabla 1

Los diez mayores mercados en el mundo (megavatios acumulados)

País	2006	2007	2008	Cuota (porcentaje)	Cuota acumulada (porcentaje)
Estados Unidos	11.635	16.879	25.237	20,7 %	21 %
Alemania	20.652	22.277	23.933	19,6 %	40 %
España	11.614	14.714	16.453	13,5 %	54 %
República Popular China	2.588	5.875	12.121	9,9 %	64 %
India	6.228	7.845	9.655	7,9 %	72 %
Italia	2.118	2.721	3.731	3,1 %	75 %
Francia	1.585	2.471	3.671	3,0 %	78 %
Reino Unido	1.967	2.394	3.263	2,7 %	80 %
Dinamarca	3.101	3.088	3.159	2,6 %	83 %
Portugal	1.716	2.150	2.829	2,3 %	85 %
Total	63.203	80.415	104.051		
Porcentaje del mundo	85,1 %	85,5 %	85,2 %		

Fuente: BTM Consult ApS, marzo, 2009.

La misión del Grupo HINE es ofrecer soluciones personalizadas e inmediatas y así garantizar que sus clientes reciban el mejor servicio posible

Tabla 2
Potencia anual instalada por países (megavatios)

País	2006	2007	2008	Cuota (porcentaje)	Cuota acumulada (porcentaje)
Estados Unidos	2.454	5.244	8.358	29,6 %	30 %
República Popular China	1.334	3.287	6.246	22,2 %	52 %
India	1.840	1.617	1.810	6,4 %	58 %
España	1.587	3.100	1.739	6,2 %	64 %
Alemania	2.233	1.667	1.665	5,9 %	70 %
Francia	810	888	1.200	4,3 %	78 %
Italia	417	603	1.010	3,6 %	74 %
Reino Unido	631	427	869	3,1 %	81 %
Portugal	629	434	679	2,4 %	84 %
Australia	79	176	615	2,2 %	86 %
Total	12.014	17.442	24.191		
Porcentaje del mundo	80,0 %	88,1 %	85,8 %		

Fuente: *BTM Consult ApS*, marzo, 2009.

de aire, sino que también hay que abatir las palas con la inclinación precisa para aprovechar con el máximo rendimiento la fuerza del viento. Esta necesidad de aprovechamiento hace que las palas del aerogenerador estén reajustándose permanentemente a la dirección variable del viento, lo que requiere sistemas con una robustez y una fiabilidad contrastadas.

En 2008, España era el tercer país del mundo con mayor potencia instalada acumulada de energía eólica y el cuarto en potencia anual instalada. Además, fue el primer inversor extranjero en generación de energía eólica en Estados Unidos.

La empresa: misión y objetivos

A principios de 2009, el Grupo HINE estaba constituido por un grupo de empresas dedicadas a proporcionar equipamiento oleohidráulico para entornos industriales y de energías renovables, con un alto grado de ingeniería propia, asesoramiento técnico y en constante innovación y desarrollo del diseño de sus productos.

La misión del Grupo HINE es ofrecer soluciones personalizadas e inmediatas y así garantizar que sus clientes reciban el mejor servicio posible, razón por la cual construye toda la filosofía de la organización en torno a los siguientes valores:

- Investigación continua y aplicación de tecnologías vanguardistas.
- Servicio y productos de alta calidad.
- Trabajo en equipo con la máxima eficacia.

- Flexibilidad y adaptación a las necesidades específicas de cada cliente.
- La elección más segura y fiable del mundo.

Para ello, las unidades de negocio del grupo están abriendo plantas de producción en varios países:

- En España:
 - HINE Industrial.
 - HINE Renovables.
 - HINE Moymosa.
- En el resto del mundo:
 - HINE Hydraulics Corporation (Estados Unidos).
 - HINE (Langfang) Hydraulic Technology (China).
 - BP Hydraulics (Reino Unido).

Debido al crecimiento del negocio de las energías renovables, HINE decidió crear en 2005 una división de renovables específica, HINE Renovables, con una dirección independiente

La estrategia de internacionalización

La expansión internacional de HINE está estrechamente ligada a la unidad de Energías Renovables, una unidad cuyo peso relativo ha ido creciendo dentro del grupo. Así, en el año 2008 suponía aproximadamente el 40 % del negocio total del Grupo.

Todo comienza a principios de la década de los noventa. En concreto, en el año 1993, Gamesa creó una sociedad mixta con una empresa danesa para desarrollar las energías renovables, en un momento en el que se hablaba poco del cambio climático. La empresa HINE vio que podía haber un gran futuro en el desarrollo de aerogeneradores y que estos requerían una regulación hidráulica, así que llegó a un acuerdo con empresas danesas y con Gamesa para ser el proveedor de la regulación hidráulica de los aerogeneradores. Ahí empieza la historia de HINE Renovables.

Debido al crecimiento del negocio de las energías renovables, HINE decide crear en 2005 una división de renovables específica, HINE Renovables, con una dirección independiente, que asume Lander Guibelalde, segundo protagonista de esta historia, con el objetivo de atender adecuadamente las demandas de los sectores eólico,

Tabla 3

Razones para la separación estratégica de las dos divisiones

División industrial	División de renovables
Sectores tradicionales	Sectores emergentes
Muchos pequeños clientes	Pocos grandes clientes
Fabricación soluciones unitarias	Soluciones en serie
Enfoque más nacional	Enfoque global

El objetivo es convertir a la empresa en el suministrador líder de sistemas oleohidráulicos para el sector de las energías renovables a escala global

solar y marino. Esta separación estratégica se debe a las diferencias existentes en el sistema productivo, pero, sobre todo, a las diferencias en lo relativo al sector cliente que debería atender.

La apuesta decidida se refleja también en la construcción de una nueva fábrica, situada cerca de la sede de la empresa, una planta moderna, de 5.000 metros cuadrados, que alberga la actividad de los sistemas oleohidráulicos para los sectores mencionados y que entra en funcionamiento a principios del año 2009. El objetivo es convertir a la empresa en el suministrador líder de sistemas oleohidráulicos para el sector de las energías renovables a escala global.

Para conseguirlo, en el año 2006 HINE puso en marcha su planta de Langfang, en China, con el objetivo de dar respuesta a la demanda de la planta de Gamesa en ese país. A finales de 2007 comenzó la producción de su fábrica en Pensilvania, en Estados Unidos, y en 2008 adquirió en Gran Bretaña la compañía BP Hydraulics para garantizar sus suministros de mecanizado de alta precisión.

En los últimos años se han producido movimientos importantes en cuanto al negocio tradicional, agrupado bajo la división industrial: HINE Industrial. La compañía adquirió en 2006 dos empresas españolas: Hidrasa-Hidravick, con la que competía en el norte de España, y Moymosa, especializada en montajes y mantenimientos oleohidráulicos. De esta manera, HINE Industrial se convirtió en proveedor global (diseño, fabricación, comercialización, instalación y mantenimiento) y en una empresa de referencia nacional. Más recientemente, a principios de julio de 2009, se acuerda la fusión por absorción de esta última compañía, de manera que la fabricación, el diseño y la ingeniería se centralizan en Olaberria, pero se mantienen todas las delegaciones comerciales.

El crecimiento y la expansión de HINE conllevan una importante reestructuración organizativa y societaria de la empresa, que a partir de 2009 se configura en torno a tres divisiones, tal como se aprecia en el organigrama del anexo 1:

- HINE Industrial: para atender la demanda de los sectores tradicionales.
- HINE Renovables: para atender el sector de las energías renovables.
- BP Hydraulics: para fabricar bloques hidráulicos, componente estratégico de los sistemas que fabrica HINE.

Cooperación en la internacionalización

Tradicionalmente, HINE había apostado por el mercado nacional, en el que había conseguido un sólido posicionamiento, aunque la actividad exportadora se reducía a pequeñas experiencias sin apenas incidencia en el total de las ventas. En cambio, el año 2006 marcó un hito en la trayectoria de HINE, con la puesta en marcha de su propia fábrica en China. A principios de 2009, las ventas en los mercados internacionales suponían el 23 % de las ventas totales del Grupo y la fabricación de sus filiales internacionales representaba el 18 % de la producción total del Grupo.

El objetivo de HINE es doble: ganarse la fidelidad del cliente acompañándole en su estrategia de internacionalización y ganar presencia internacional como fuente de oportunidades



Vista de las instalaciones de HINE Langfang Hydraulic Technology.

Evidentemente, en su implantación HINE ha tenido que enfrentarse a las dificultades que emanan de una cultura muy distinta y a muchas trabas burocráticas; en esta tarea, el asesoramiento local ha sido de mucha ayuda.

HINE piensa que el respeto a la filosofía propia de las personas es muy importante y para dirigir el proyecto se elige a un ingeniero de origen sirio, pero con formación académica en China y, por tanto, con conocimiento de este país y dominio del idioma. Además, tenía fuertes lazos emocionales con el País Vasco, con lo que integra la cultura local y la foránea.

La implantación en China se va consolidando y son cada vez más los componentes que se fabrican allí, aunque aún se sirven productos en exclusiva desde Olaberria y tampoco se han trasladado al nuevo emplazamiento los departamentos de diseño e ingeniería.

Aunque la entrada en China, tal como se ha indicado, obedece a la necesidad de acompañar al cliente y fidelizarlo, Pello Guibelalde enmarca esta decisión en un gran reto futuro y no duda de que “en 2030 China va a ser la primera potencia económica mundial y es necesario estar allí para poder compartir ese futuro”.

HINE Hydraulics Corporation Inc. (Estados Unidos)

Aunque el proyecto de implantación en Estados Unidos es anterior al proyecto de China, la inauguración de la nueva fábrica no se hizo efectiva hasta 2007. A finales de ese año comenzó la producción de su fábrica en Pensilvania, a una hora de distancia de la planta de Gamesa en Filadelfia. La decisión de implantarse en Estados Unidos sigue un esquema de entrada similar al del caso de China. En el año 2005 visitaron varios competidores para estudiar una posible colaboración, pero de nuevo



Vista de las instalaciones de HINE Hydraulics Corporation Inc.

HINE Renovables se enfrenta a la necesidad de fidelizar a uno de sus principales clientes, que pasa por acompañarlo en la internacionalización

el hecho de contar ya con el cliente y con el conocimiento tecnológico necesario pesó más que las ventajas añadidas por un socio local, de manera que decidieron entrar en solitario. El patrón utilizado sigue las pautas del empleado en China, a pesar de que el mercado americano es un mercado muy distinto.

BP Hydraulics

En el año 2008 la empresa adquirió la empresa británica BP Hydraulics con el objetivo de reforzar la posición del grupo en la fabricación de bloques hidráulicos, un componente estratégico para la fabricación de sistemas oleohidráulicos. Con esta adquisición, al tiempo que se garantizaba el suministro de un componente estratégi-



Vista de las instalaciones de BP Hydraulics.

La decisión de implantarse en Estados Unidos sigue un esquema de entrada similar al del caso de China

co, se aseguraba el crecimiento del negocio de las renovables en los ritmos previstos. HINE adquirió el 100 % de la compañía y se organizó como una división independiente.

La entrada en el mercado de la India

La India es un mercado atractivo para el Grupo HINE, pero existen algunas incertidumbres sobre el mercado de las energías renovables que le obligan a ser cauto. MADE, perteneciente a Gamesa, prevé que su planta estará operativa para el año 2010, pero todavía hay muchas dudas, de manera que la decisión de HINE ha sido entrar en un consorcio con otras cuatro empresas vascas para abrir una oficina comercial en la India. El consorcio ha contratado a un agente local indio para que dirija la oficina, explore las oportunidades que ofrece el mercado y estudie, en el caso de HINE, si sería factible una implantación y con qué fórmulas comerciales.

En las figuras 3 y 4 hemos especificado el modelo estratégico de internacionalización, lo que permite exponer de forma sintética la complejidad de la estrategia de internacionalización que ha permitido el crecimiento descrito de este grupo empresarial, el Grupo HINE.

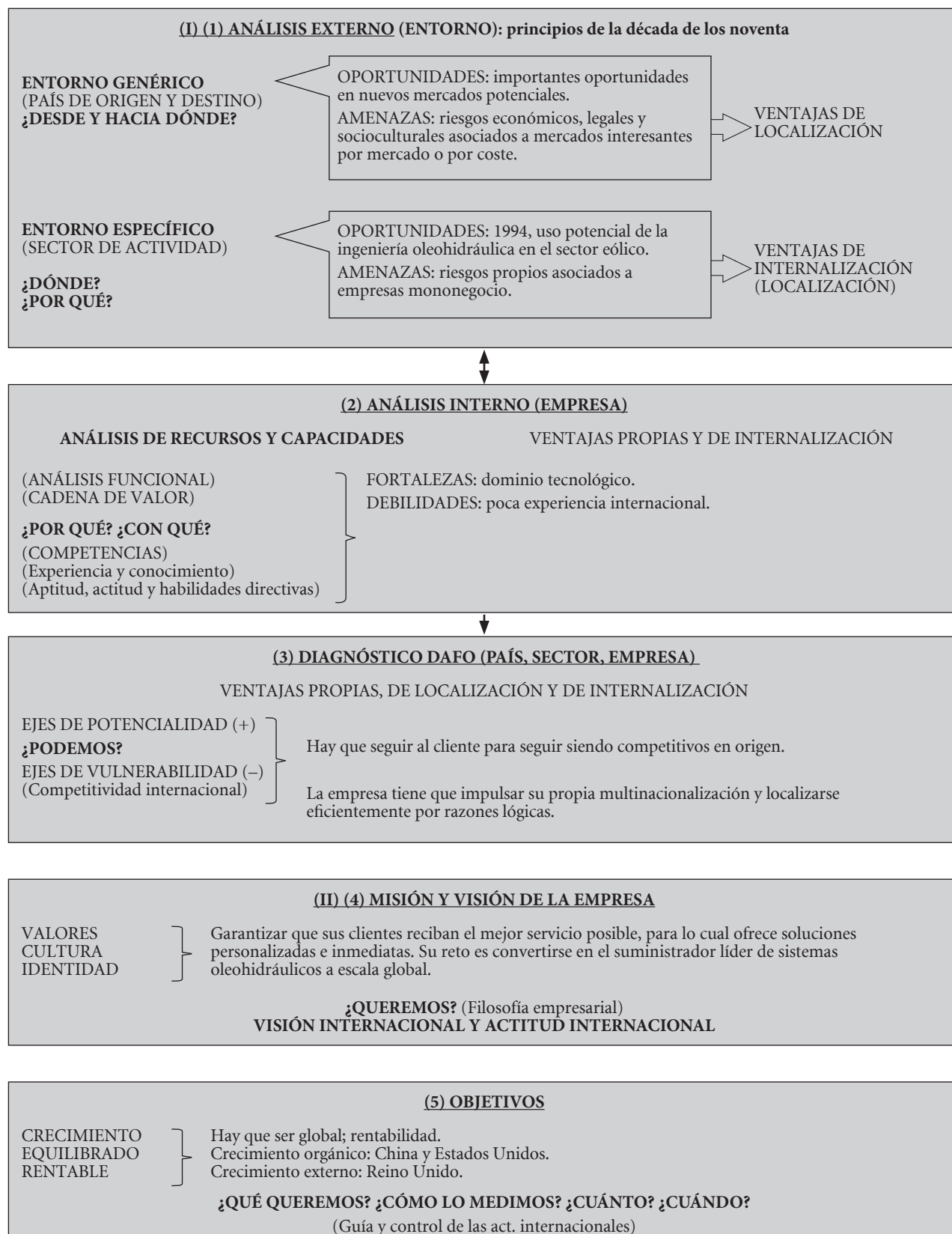
Retos del futuro

Para hacer frente a la crisis, el Grupo HINE apuesta por la misma arma que lo ha acompañado desde sus inicios: la innovación. Desde su departamento de Innovación Tecnológica, HINE fomenta la colaboración continua con los clientes en sus desarrollos tecnológicos. Así, en la actualidad trabajan en la realización de prototipos del sistema hidráulico de aerogeneradores de 4,5 megavatios (MW) y también han desarrollado el primer modelo de simulación de grandes aerogeneradores para liderar el mercado a partir de 2015. Otro de los proyectos en materia de I+D+i ha sido el desarrollo del sistema hidráulico de la planta experimental de Santoña (Cantabria) de aprovechamiento energético de las olas (tecnología OPT, *Ocean Power Technology*).

El cambio también se extiende a otras áreas de negocio que tienen que ver con los procesos, la gestión o el personal. Es difícil lograr resultados distintos si haces siempre lo mismo, explica Pello Guibelalde. Por ello, buscar ideas diferentes, pensar en cosas de una manera distinta e imaginar las mejores soluciones es la apuesta de futuro de esta empresa.

Figura 3

Perfil estratégico del Grupo HINE según el Modelo de las Diez Estrategias (I)



Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

Figura 4

Perfil estratégico del Grupo HINE según el Modelo de las Diez Estrategias (II)

(III) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?
(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?
China, Estados Unidos, el Reino Unido y la India.
(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?
EXPORTACIÓN (directa) en el caso de la división industrial. IPE (implantación productiva exterior): el Reino Unido, China, Estados Unidos y, en un futuro, la India.
(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?
CRECIMIENTO INTERNO (ORGÁNICO): China (2006) y Estados Unidos (2007). CRECIMIENTO EXTERNO: Reino Unido (2008).
(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿CON QUIÉN VAMOS?
EN SOLITARIO: todas al 100 %. ACUERDO DE COOPERACIÓN por tracción de Gamesa en China, Estados Unidos y la India. VENTAJAS PROPIAS de cliente y de recursos. VENTAJAS AJENAS de cliente.
(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?
DIVERSIFICACIÓN: relacionada; <i>know-how</i> tecnológico compartido. SINERGIAS (economías de alcance): sinergias de dirección, de inversión y operativas.
(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN? (Alcance de valor)
Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: la “producción” de la unidad de renovables está altamente internacionalizada. Las actividades de ingeniería tienen una clara tendencia a estar cada vez más localizadas internacionalmente. Las cabezas pensantes (estrategia, sabiduría, decisión) están en la sede. No obstante, la gestión operativa, el servicio y mantenimiento están localizados en cada IPE. (Localización eficiente) (Visión global de la cadena de valor)
(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN) ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?
El posicionamiento estratégico del Grupo HINE en lo que respecta a la unidad de renovables implica un modelo de negocio diferenciado como proveedor global de la industria de fabricantes de aerogeneradores de <i>pitch</i> hidráulico.
(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS? ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?
(Diseño de la estructura organizativa) Modelo organizativo de dos áreas de negocio (renovables e industrial) con una apuesta por la internacionalización de la división de renovables, que los lleva a estar presentes en los mercados más importantes. Estructura divisional.
(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
(Presiones competitivas internacionales del sector) Fundamentalmente, presión globalizadora: de mercado y de coste.
(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?
Proceso acelerado desde el año 2005 y consecutivo con aperturas en China, Estados Unidos y, potencialmente, la India, todos ellas en menos de cinco años.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).



En el año 2008 la empresa adquirió la empresa británica BP Hydraulics con el objetivo de reforzar la posición del grupo en la fabricación de bloques hidráulicos

Vista de la boya de la planta piloto de energía de las olas de Santoña.

Fuentes de evidencia del caso Grupo HINE

Fase de campo: uso de múltiples fuentes de datos (triangulación de evidencia).

1. Evidencia documental (documentación y archivos)

Interna

GRUPO HINE: *Archivo de presentación corporativa*, 2009.

GRUPO HINE: *Informe Wind Sector*, 2009.

GRUPO HINE: www.hine.es (página web).

Notas de prensa en la página web (múltiples).

La India es un mercado atractivo para el Grupo HINE, pero existen algunas incertidumbres sobre el mercado de las energías renovables que le obligan a ser cauto

Externa

VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, pp. 67-82.

Notas de prensa en medios de comunicación (múltiples).

2. Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad a varios directivos

Presencial con cuestionario abierto, presencial semiestructurada, cuestionario abierto (preguntas abiertas y cerradas):

- Entrevista a Pello Guibelalde, presidente del Grupo HINE, y a Lander Guibelalde, director gerente de la división HINE Renovables, siguiendo los cuestionarios definidos en la “Semblanza y cadena de evidencia” del *Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización”*, realizada el 20 de mayo de 2009 en Olaberria. Duración: dos horas.
- Entrevista a Pello Guibelalde, presidente del Grupo HINE, y Lander Guibelalde, director gerente de la división HINE Renovables, realizada el 9 de julio de 2009. Duración: una hora.

3. Observación directa

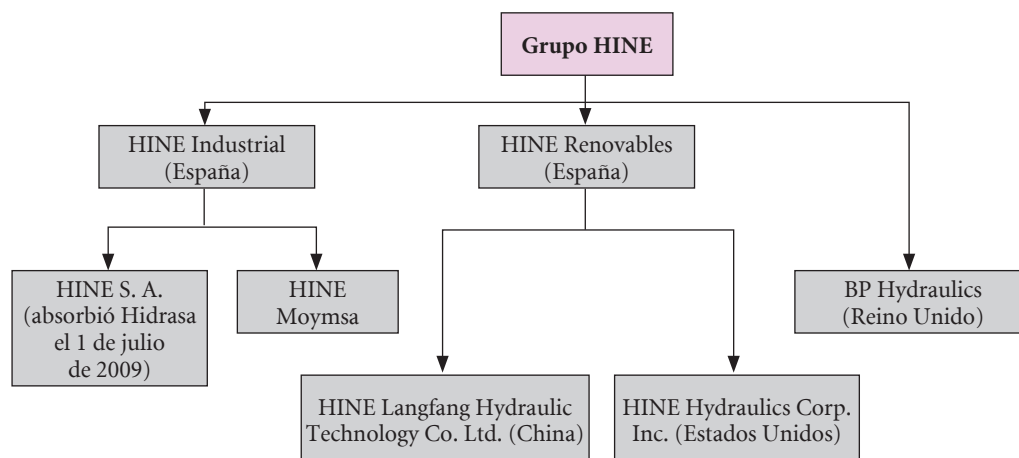
Visitas in situ a las oficinas de la sede del Grupo y a las instalaciones de la división HINE Renovables en Olaberria el 20 de mayo de 2009.

4. Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

Grabación completa de la entrevista con Pello Guibelalde y Lander Guibelalde del 20 de mayo de 2009 con función confirmatoria y transcriptor en una cinta de 120 minutos.

Archivos de imagen (anuncios publicitarios, fotografías históricas, fotografías de las instalaciones, esquemas conceptuales, organigramas...) del Grupo HINE.

Anexo 1. Organigrama de la compañía en 2009



Anexo 2. Gamesa

Gamesa Corporación Tecnológica comenzó su andadura el 28 de enero de 1976. Actualmente su domicilio social está ubicado en la calle Ramón y Cajal, n.º 7-9, de Vitoria-Gasteiz (Álava), en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Desde el 7 de junio de 2002 se modifica la anterior denominación social (Grupo Auxiliar Metalúrgico, S. A.) por la de Gamesa Corporación Tecnológica, S. A., en adelante denominada “Gamesa”.

Desde 2006, sus actividades se centran en las tecnologías para la sostenibilidad energética.

Gamesa inició su actividad en 1976, desarrollando nuevas tecnologías para aplicarlas en actividades emergentes que tenían un prometedor futuro: robótica, microelectrónica, medio ambiente, materiales compuestos, etc., sin olvidarse de gestionar las actividades que desarrollaba anteriormente.

En 1993 se comenzó a desarrollar el primer programa aeronáutico: el Proyecto Embraer ERJ-145. En 1994 la compañía puso en marcha la unidad ensambladora de aerogeneradores, mientras que las actividades de promoción, construcción y venta de parques eólicos comenzaron en 1996. En 1997, Gamesa inició un proceso de concentración en las actividades consideradas estratégicas. En 2006 culminaron las desinversiones en Aeronáutica y Servicios. Adicionalmente, en 2008 tuvo lugar la desinversión en solar.

Gamesa Corporación Tecnológica ha ido adaptando paulatinamente su estructura organizativa y societaria al proceso de desarrollo de sus actividades y ha logrado un sólido posicionamiento en el sector eólico.

La compañía cotiza en bolsa desde el 31 de octubre del año 2000 y forma parte del selectivo IBEX 35 desde el 24 de abril de 2001.

Fuente: <http://www.gamesacorp.com/es> (10 de julio de 2009).



Orkli: el conocimiento del ‘guanxi’, base para la internacionalización en China

Maria Luisa Cantonnet Jordi
Juan Carlos Aldasoro Alustiza
Jon Iradi Arteaga
Sara Cabezudo Maeso



La empresa	168
El sector de actividad y los mercados de referencia	173
La estrategia de internacionalización	176
La cooperación en la internacionalización	178
Fuentes de evidencia del caso Orkli	182

Orkli es una empresa que ha centrado su actividad en la producción y la comercialización de componentes para calefacción y electrodomésticos

La empresa

Orkli es una empresa integrada en la División de Componentes del Grupo MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) que ha centrado su actividad en la producción y la comercialización de componentes para calefacción y electrodomésticos. Sus válvulas y piezas de seguridad termoeléctrica están presentes en los sistemas de calefacción y calentamiento por todo el mundo.

Figura 1
Planta matriz de Orkli S. Coop.



Fuente: Euskomedia.org.

Misión de la empresa

“Garantizar el desarrollo de una empresa de ámbito global, internacionalmente competitiva, en la actividad de diseño, producción y comercialización de soluciones innovadoras, a las necesidades de seguridad, regulación y control en el sector del confort-hogar”.

Los inicios de Orkli S. Coop. se sitúan en agosto de 1974 en Ordizia, donde comienza a funcionar como la División II de Copreci, empresa dedicada al suministro de componentes para la industria de los electrodomésticos. Copreci puso a disposición de Orkli el capital económico, la tecnología y el producto a cambio de que el personal contratado fuera del Goierri, y así se hizo. En aquella época, los fundadores

Tabla 1
Principales hitos de la historia de Orkli

1982	Nace Orkli en Ordizia.
1987	Inicio de la automatización de procesos de fabricación.
1994	Orkli amplía sus instalaciones con un nuevo y moderno edificio de oficinas.
1995	Orkli distribuye su estructura organizativa en unidades de negocio.
1997	Se constituye la delegación Orkli-UK en Inglaterra.
1998	Constitución de Orkli-Italia como delegación italiana. Orkli construye una nueva planta de fabricación en Arama (Gipuzkoa).
2002	Creación de una planta de fabricación Orkli en China.
2003	Inauguración de la nueva planta para la fabricación de colectores Orkli-Gureak.
2004	Se constituye la delegación de Alemania Orkli-Deutschland.
2005	Lanzamiento del negocio de Suelo Radiante “Lurbero”.
2006	Creación de la planta de fabricación Orkli do Brasil. Lanzamiento de la línea de productos de Energía Solar Térmica. Se funda Ceramat S. Coop., orientada en su totalidad al mundo de la combustión.
2007	Creación de una nueva plataforma logística en Irura (Gipuzkoa). Traslado de la planta de Ningbo a Kunshan. Lanzamiento de la actividad de quemadores de gas Ceramat.

Fuente: <http://www.orkli.es>.

de Orkli eran conscientes del cambio que el acceso de la mujer al mercado laboral iba a provocar, por lo que pensaron en crear una empresa que empleara a las mujeres de la zona en el montaje de piezas.

En febrero de 1982, fruto de un proceso de capitalización llevado a cabo por los propios trabajadores a través de las aportaciones de sus sueldos durante cuatro años y tras independizarse de Copreci, se crea la empresa Orkli (nombre derivado de Ordizia Klima).

La automatización de los procesos industriales

En 1986 se lleva a cabo un proceso de reflexión estratégica en el que se plantea como reto prioritario la automatización de los procesos de fabricación. La fabricación manual hacía que en ocasiones la empresa no fuera capaz de cumplir los requisitos de calidad exigidos por el cliente. Orkli no podía arriesgarse a perder más clientes por ese motivo y, de forma paulatina, combinando el proceso manual y el automatizado, se procedió a realizar el cambio.

En 1986 se lleva a cabo un proceso de reflexión estratégica en el que se plantea como reto prioritario la automatización de los procesos de fabricación

Orkli S. Coop. modificó su estructura organizacional, que pasa de una estructura funcional clásica a una orientada al mercado-cliente

Figuras 2 y 3
Planta productiva de Orkli S. Coop.



Fuente: <http://www.orkli.es>.

Pese a que en un primer momento se temía que la implantación del sistema de producción automatizado provocara un excedente de mano de obra, el incremento de pedidos consiguió no solo que no se perdieran puestos de trabajo, sino que también aumentara la plantilla. En este cambio desempeñó un papel clave el plan de formación desarrollado por la empresa, ya que los trabajadores carecían de la formación técnica necesaria para llevar a cabo los procesos automáticos.

La mejora continua y la productividad

A comienzos de los años noventa, la dirección de Orkli se cuestiona cómo mejorar y seguir siendo competitivos tras el proceso de automatización de los procesos de fabricación. Comienzan a extenderse conceptos como calidad total, *just-in-time*, Kanban, fabricación ajustada, trabajo en equipo, etc. de tal forma que a largo de la década de los noventa van tomando cuerpo tres ideas básicas de gestión empresarial:

- La orientación de la organización al cliente.
- El concepto de despilfarro como toda operación que no añade valor.
- La participación de todo el personal en la mejora.

Orkli S. Coop., en su valoración del personal como recurso fundamental para obtener una ventaja competitiva, modificó su estructura organizacional, que pasa de

una estructura funcional clásica a una orientada al mercado-cliente con minifábricas y grupos autogestionados que se ocupan del proceso pedido-entrega al cliente. El *talde* es la unidad elemental de gestión, en la que los operarios y los empleados liberan su conocimiento y su creatividad, convirtiéndose en el núcleo de la mejora continua.

Reflejo de este proceso de mejora ha sido la obtención de la Q de Plata en 2001 y del Premio Europeo de Medio Ambiente en 2007.

En cuanto a la productividad, el grado de calidad y competitividad alcanzado por Orkli S. Coop. en los últimos años, impulsado sin duda por su carácter internacional, se ve reflejado en los índices de productividad alcanzados, que han supuesto a su vez el incremento de los ingresos de explotación y del empleo. La productividad por trabajador alcanzó un incremento del 55 % en el período de 1999 a 2007, en el cual el mayor crecimiento, del 40,4 %, se experimentó entre los años 2002 y 2007, como puede observarse en el gráfico 1.

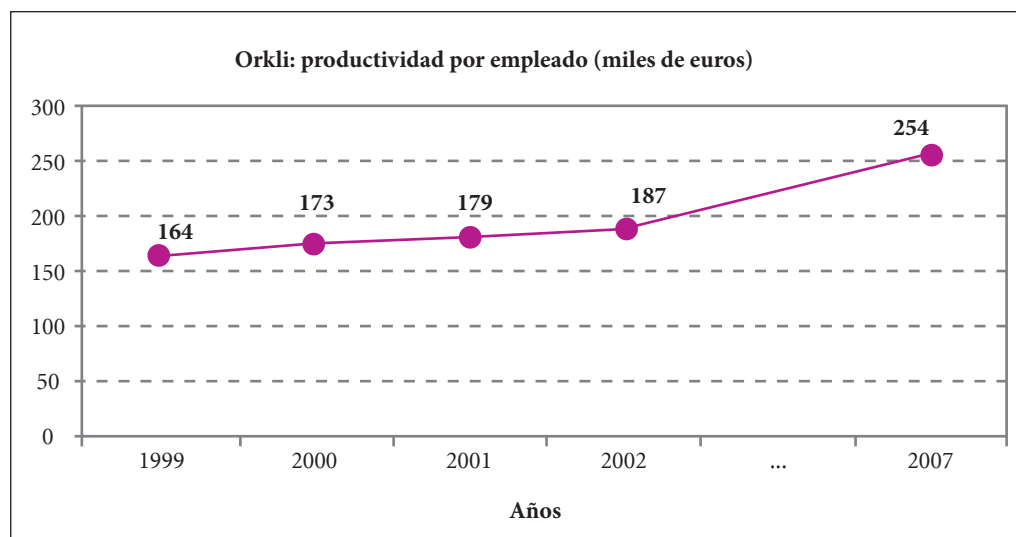
Unidades de negocio

Como resultado de la reflexión estratégica realizada por la dirección de la empresa en 1996, se define una nueva estructura organizativa orientada al mercado-cliente y dividida en tres unidades estratégicas de negocio:

1. **Calefacción y agua caliente sanitaria (ACS).** Sistemas de control y regulación de la temperatura del aire y del agua en instalaciones de calefacción y agua caliente sanitaria. Orientada a satisfacer las necesidades del sector sanitario y calefacción por medio de mayoristas, distribuidores, almacenes, prescriptores, etc. Productos: válvulas, termopares, colectores y equipos de distribución, elementos domésticos, termostatos y suelo radiante integral (Lurbero).

Gráfico 1

Evolución de la productividad por empleado en Orkli S. Coop. entre 1999 y 2007



Fuente: elaborado a partir de la base de datos SABI.

Las unidades de negocio de Orkli son tres: calefacción y agua caliente sanitaria, seguridad termoeléctrica y calentamiento de agua

Figura 4

Productos de calefacción y agua caliente sanitaria de Orkli S. Coop.



Fuente: <http://www.orkli.es>.

2. **Seguridad termoeléctrica.** Sistemas de encendido y vigilancia de llama, regulación y seguridad del gas para fabricantes del sector de los electrodomésticos. Productos: termopares, grupos magnéticos, sistemas de encendido y actuadores.

Figuras 5 y 6

Productos de seguridad termoeléctrica



Fuente: <http://www.orkli.es>.

3. **Calentamiento de agua.** Sistemas de regulación del agua y del gas en aparatos de calentamiento de agua en el hogar para fabricantes de calentadores y calderas del sector de los electrodomésticos. Productos dirigidos a los fabricantes de calderas, calentadores y termos.

Figuras 7 y 8

Productos para el calentamiento de agua



Fuente: <http://www.orkli.es>.

De acuerdo con los datos presentados por el Ministerio de Comercio chino, la venta de electrodomésticos alcanzó los 2.360 millones de dólares en el mes de julio de 2010

- El excedente de oferta: este ha obligado a una racionalización del potencial de producción y ha hecho que únicamente las empresas fuertemente competitivas puedan subsistir.

En la Comunidad Europea, la producción la acaparan principalmente cuatro países: Alemania, con un 40 %; Italia, con un 22 %; Francia, con un 14 %; y el Reino Unido, con un 10 %. Como se puede observar, entre ellos reúnen el 86 % de la producción europea.

Las necesidades energéticas de los hogares representan el 25 % del total de la demanda energética de la Unión Europea y el consumo de productos que utilizan energía en los hogares presenta el mayor incremento de los últimos años, debido a la introducción de nuevas aplicaciones y productos.

El problema más acuciante que está padeciendo actualmente este sector es la migración de la industria de los electrodomésticos, no solo a Europa Central y Oriental, sino también a Rusia, Turquía y China. Por tanto, la deslocalización no se está produciendo solamente hacia Estados miembros de la Unión Europea, sino que segmentos enteros de la industria de los electrodomésticos se están trasladando casi en su totalidad de Europa a China.

De acuerdo con los datos presentados por el Ministerio de Comercio chino, la venta de electrodomésticos alcanzó los 2.360 millones de dólares en el mes de julio de 2010, una cifra un 82 % superior a la registrada en el mismo período el ejercicio precedente. Este incremento está relacionado con el inicio, en enero de 2009, del programa gubernamental de subvención de compra de electrodomésticos, que tiene por objetivo impulsar el consumo entre la población rural y reforzar así el crecimiento económico de la nación. Se calcula que los agricultores han recibido ayudas económicas para la compra de aparatos electrodomésticos equivalentes al 13 % del precio de dichos productos.

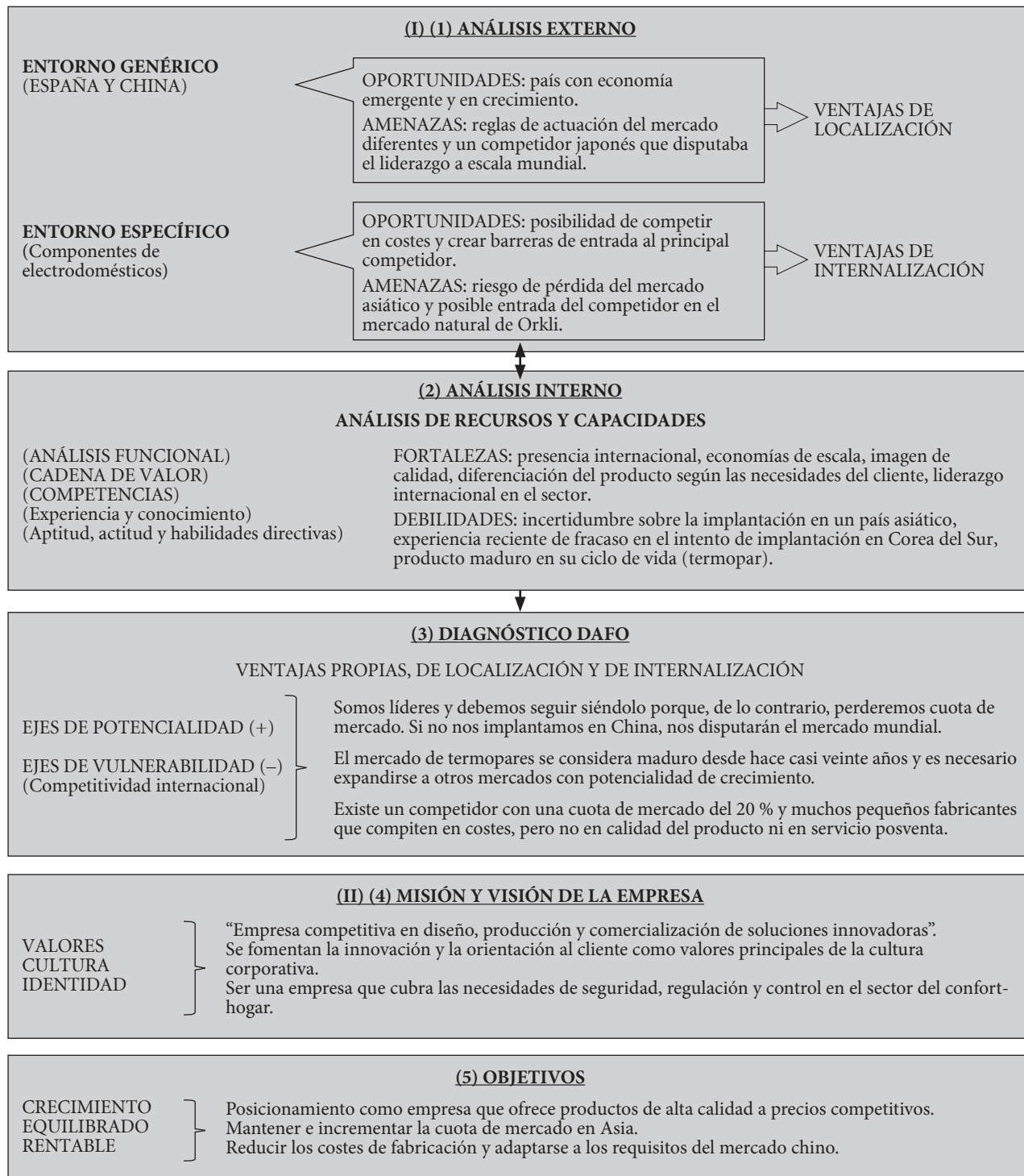
Las posibilidades de exportación para los fabricantes europeos se centran en regiones como Asia, el Norte de África y Oriente Próximo, donde ya se registra una tendencia creciente a las exportaciones de electrodomésticos procedentes de la Unión Europea. Los fabricantes europeos pueden aprovechar las condiciones actuales, como el aumento de la clase media en estas regiones, la buena reputación de los productos europeos, etc., para seguir penetrando en estos mercados potenciales.

El proceso de internacionalización de Orkli se ha caracterizado por llevarse a cabo de forma paulatina, minimizando las inversiones en el extranjero y manteniendo toda la producción en la planta matriz. Sin embargo, el análisis estratégico realizado en el año 2002 por la Unidad de Negocio Auxiliar de Orkli propulsa la creación de una unidad productiva en China. Esta decisión se fundamenta en tres pilares:

1. Competir en costes al producir en un entorno con una mano de obra más barata.
2. Levantar barreras en el mercado asiático para impedir el fortalecimiento tanto de su competidor japonés, que inauguró una instalación productiva en el año 2001, como de los fabricantes locales.

Figura 9

Perfil estratégico de ORKLI S. Coop. según el Modelo de las Diez Estrategias (I)



Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

3. Levantar suficientes barreras para que los fabricantes asiáticos no puedan copar los mercados naturales de Orkli (el europeo y el americano) por no tener el tamaño suficiente.

Orkli ha elaborado su propia estrategia de internacionalización para entrar en el mercado asiático y poder así seguir manteniendo su liderazgo en el ámbito internacional

La ventaja competitiva de esta empresa es la suma de tres factores: el tamaño de la producción, que le genera unas economías de escala importantes, la imagen de calidad de la empresa en su mercado y, por último, el resultado de su innovación y su adaptación a cada cliente diferenciando parcialmente el producto. El debilitamiento de uno de estos tres pilares puede tener consecuencias nefastas, por lo que mantener una cuota de mercado muy elevada es siempre uno de los objetivos primordiales.

La estrategia de internacionalización

Desde sus inicios, Orkli se ha caracterizado por su gran actividad comercial. En los años ochenta ya consideraba que su mercado objetivo era la economía global, a diferencia de la mayoría de las empresas que exportaban exclusivamente para dar salida a sus excedentes productivos.

De este modo, paulatinamente ha ido creando una red de delegaciones comerciales y plantas productivas casi en todos los continentes del mundo.

La presencia internacional de Orkli puede describirse de la manera siguiente:

- Plantas productivas: Brasil y China.
- Delegaciones comerciales: el Reino Unido, Bélgica, Francia, Italia, Bielorrusia, Polonia, Alemania, República Checa, Eslovaquia, Rumanía, Croacia, Serbia-Montenegro y Rusia.
- Agentes comerciales: Portugal, Holanda, Suecia, Hungría, Grecia, Turquía, Estados Unidos, Chile, Argentina, Argelia, Egipto, Irán, India, Corea, Taiwán y Australia.

Por otra parte, Orkli ha elaborado su propia estrategia de internacionalización para entrar en el mercado asiático y poder así seguir manteniendo su liderazgo en el ámbito internacional. En la figura 11 se exponen las características que conforman la estrategia de internacionalización llevada a cabo en el mercado chino.

Como puede observarse, Orkli accede al mercado chino a través de una empresa local con la que establece un acuerdo de colaboración de tipo verbal sin que medie contrato alguno. Esta empresa china, cuyos productos son complementarios de los que Orkli fabrica, conoce perfectamente el mercado de componentes para electrodomésticos, lo que beneficia a Orkli porque logra así superar la primera barrera de entrada a cualquier mercado desconocido: la forma de penetrar en dicho mercado.

Una vez que la dirección de Orkli comprueba que las ventas en el mercado chino son positivas, decide establecer una planta productiva en China y romper la relación con el fabricante chino, con el que había mantenido una relación de colaboración. Por tanto, una vez que Orkli ha logrado superar la barrera de entrada, decide implantar una planta de producción en el país y opta por establecerse con empresas del Grupo MCC en China para aprovechar las sinergias en el uso de servicios comunes a todas las empresas de este grupo que han establecido una IE en dicho país. Es evidente que Tamoin aprendió de la experiencia, ya que esta reestructuración de la empresa dio inicio a una etapa de crecimiento impresionante: en esta década, la empresa ha triplicado su cifra de negocios, pasando de 21 millones de euros de facturación en 1998 a los 65 millones de euros en 2009.

Figura 10
Presencia internacional de Orkli S. Coop.

Orkli en el mundo



Orkli en Europa



Planta
 Delegación
 Agente comercial

Fuente: <http://www.orkli.es>.

Figura 11

Perfil estratégico de ORKLI S. Coop. según el Modelo de las Diez Estrategias (I)

<u>(III) ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN</u>
<u>(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN</u>
China con IE. Implantación en la región de Kunshan, a 40 kilómetros de Shanghái, capital económica de China.
<u>(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA</u>
Se accede al mercado chino a través de una colaboración con una empresa local, en la región de Ningbo. La colaboración y el conocimiento del mercado chino adquirido a través de la empresa local resultan claves para la implantación de una IE más adelante.
<u>(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</u>
Durante los siete primeros años se coopera con una empresa local. En 2002 se implanta la primera IE de Orkli en China.
<u>(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA</u>
Inicialmente existe un acuerdo de cooperación con una empresa local (1995-2002). La empresa local ofrece a Orkli el alquiler de unas instalaciones; se crea la primera IE de Orkli en Ningbo. Cooperación con empresas del Grupo MCC para crear una zona industrial en Kunshan y trasladar la IE de Ningbo a Kunshan.
<u>(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA</u>
No se diversifican las actividades ni la gama de productos ofertados.
<u>(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN</u>
La IE fabrica únicamente para el mercado chino; todas las demás funciones, excepto la I+D, están internacionalizadas.
<u>(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA</u>
El posicionamiento estratégico de Orkli se basa en la aplicación de economías de escala para establecer barreras en el futuro.
<u>(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA</u>
El modelo organizativo se basa en una estructura matricial cuya sede central está en Ordizia.
<u>(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE</u>
Fundamentalmente, presión globalizadora: de mercado y de coste. En este caso, resulta fundamental el conocimiento tanto del mercado como de la cultura china.
<u>(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA</u>
Proceso continuo, pero moderado, enfocado al aprendizaje y el conocimiento del mercado chino para garantizar el éxito de la IE.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Villarreal (2008).

La cooperación en la internacionalización

En la actualidad, Orkli forma parte del Polígono de Kunshan junto con otras empresas del Grupo Mondragón. Sin embargo, su entrada al mercado asiático comenzó en el año 1995.

La empresa acudía con regularidad a las ferias internacionales para conocer las novedades tecnológicas del sector, las ofertas de los competidores y los posibles clientes. Aquel año, 1995, en una feria en Taiwán, un fabricante de bujías de encendido de cocinas propuso a Orkli cooperar en la comercialización de los termopares en el mercado chino. Los beneficios para ambas partes eran evidentes: la empresa

del señor Singh¹ podría ofertar a sus clientes un producto complementario al suyo, lo que haría más atractiva su empresa, y Orkli contaría con un canal de entrada al mercado chino muy valioso.

El conocimiento que esta persona tenía de las reglas de juego comerciales del mercado chino fue muy importante. Tal como señala Igor Eceiza, responsable de esta implantación, “para cualquier empresa que vaya allí a abordar el mercado chino es muy complicado ir con un planteamiento propio. Es necesario algún tipo de colaboración con alguien local que tenga conocimiento del mercado chino... O íbamos de la mano en una primera fase de una estructura comercial con una mentalidad local propia de saber hacer los negocios y con el conocimiento de las reglas de juego comerciales, que no tienen nada que ver con lo que podemos hacer aquí, en Europa, o la implantación no tendría éxito”. Lo más llamativo de esta cooperación, como reconocía Igor Eceiza, fue el hecho de que “nunca existía nada por escrito”.

Ambas partes mantuvieron su acuerdo verbal durante siete años. La empresa local se responsabilizaba de la comercialización del producto, mientras que Orkli le suministraba los componentes producidos en la planta de Ordizia. Esta alianza comercial permitía superar la primera barrera con la que se enfrenta una empresa internacionalizada: el desconocimiento del mercado.

La diferencia entre este canal de ventas y los empleados por Orkli en el resto de los países, representantes y delegaciones es que la cooperación con la empresa del señor Singh se basaba en un acuerdo horizontal complementario, según el cual las dos empresas, no competidoras entre sí, ampliaban la gama de productos ofertados, para lo que empleaban una única red de distribución, supervisada por la empresa local.

Orkli nunca ha querido suscribir acuerdos de exclusividad con ningún fabricante de electrodomésticos, lo que le permitió participar libremente en esta alianza y compartir los clientes de la empresa local. Además, la fabricación seguía en Ordizia, por lo que los trabajadores que se veían favorecidos seguían siendo los de la empresa matriz.

Sin embargo, en el año 2000 se reunieron nuevamente ambas partes para reformular los términos de la cooperación. El señor Singh pedía a Orkli un apoyo técnico in situ con la finalidad de solventar los problemas de posventa que surgían con sus clientes y prestar de este modo el servicio ofertado. A este requisito se unieron otros dos hechos. Por una parte, Orkli, líder mundial con el 50 % del mercado, se sentía amenazada por su mayor competidor, la empresa japonesa RKC, poseedora de una cuota de mercado del 20 % (el resto del mercado estaba en manos de multitud de pequeñas empresas), al temer que esta se implantara en China y abasteciera desde allí al mercado asiático. Por otra parte, los fabricantes locales, sin ser muy competitivos ni estar automatizados, empezaban a crecer y a mejorar su gestión.

En este contexto, en el año 2000 llegó a Ningbo (China) Igor Eceiza. Su labor consistió en dar soporte técnico a los clientes de la zona, hacer una prospección de mercado y facilitar las relaciones con la empresa local. Por aquel entonces todavía se revivía la mala experiencia con el mercado coreano: la estrategia de comercializar a través de representantes no había dado resultado en el mercado coreano debido a que, con el paso del tiempo, la competencia de los fabricantes locales se hizo cada vez

Un fabricante de bujías de encendido de cocinas propuso a Orkli cooperar en la comercialización de los termopares en el mercado chino

1. Por motivos de confidencialidad, a lo largo del caso se hará referencia al señor Singh, que es un nombre ficticio.

El señor Singh estaba dispuesto a alquilar parte de su nave industrial y compartir sus instalaciones con Orkli; así nació la primera implantación exterior de Orkli

más fuerte. “No queríamos volver a cometer el mismo fallo que en el pasado y perder la oportunidad de liderar este mercado”, afirma Igor Eceiza.

Mientras Orkli analizaba el modo de afrontar, sin asumir demasiados riesgos, la primera implantación exterior en China, el señor Singh hizo una oferta que facilitaría enormemente dicha implantación: estaba dispuesto a alquilar parte de su nave industrial y compartir sus instalaciones con Orkli. Así nació la primera implantación exterior (IE) de Orkli, para la que se contrató mano de obra local, bajo la dirección general de Igor Eceiza y dos subdirectores industriales desplazados desde la empresa matriz. En un principio, de los dos productos que componen el sistema de seguridad, únicamente se fabricaba en esta planta el más sencillo, mientras que el otro componente se exportaba desde Ordizia. Por aquel entonces, las estrategias de mercado no eran tan agresivas y la cooperativa tenía margen de costes para seguir esta política. Los cambios en los márgenes comerciales y el fortalecimiento tecnológico de la IE permitieron la transferencia paulatina de la producción de referencias tecnológicamente más complejas.

A medida que se consolidaba la IE, se fueron transfiriendo más competencias para terminar produciendo allí la mayoría de la gama de termopares. En el año 2004, únicamente algunos componentes críticos se seguían fabricando en Ordizia debido a la falta de proveedores adecuados en Asia y a las economías de escala alcanzadas en la empresa matriz, al mantener en ella la producción para el resto del mundo.

A lo largo de esta primera implantación surgieron multitud de problemas y contratiempos; por ejemplo, con la mano de obra directa. Si bien los tres directivos de Orkli habían pertenecido a la cooperativa durante muchos años, el resto de los empleados contratados eran personal local. Entre ellos, los trabajadores de mayor jerarquía debían dominar el inglés, dado que este fue el idioma oficial para la comunicación interna. Estos transferían las órdenes al resto de los trabajadores con los que la comunicación directa era imposible por razones lingüísticas.

A este hecho había que sumar una característica propia del mercado local que dificultaba en gran medida la dirección del personal: la rotación de los empleados. Era habitual que la mano de obra directa decidiera de un día para otro abandonar el puesto de trabajo por haber recibido una oferta salarial mejor. Orkli decidió que debía fomentar cierta estabilidad entre la plantilla, por lo que fidelizó a todos los cargos intermedios con un sueldo atractivo y los hizo partícipes del proyecto de Orkli. Para ello, viajaban periódicamente a las instalaciones de la empresa matriz en Ordizia, donde se les transmitían los valores, la cultura del grupo y el proyecto internacional.

Mientras que a lo largo de la fase de cooperación existía un acuerdo tácito de administración, en esta fase, la de implantación exterior, la alianza local fue concretándose en un acuerdo más estratégico y parte de las actividades comerciales que antes recaían en la empresa del señor Singh comenzó a realizarlas la nueva filial: tareas de comercialización, trámites legales, contabilidad, aprovisionamiento, trato con proveedores y clientes... Únicamente se mantenía en Orkli la unidad de investigación y desarrollo. Algunas de estas gestiones administrativas, como la relación con las autoridades locales o la contabilización de la actividad, consumieron muchas horas de trabajo a los directivos de Orkli debido a las leyes y las costumbres locales y a la no utilización de paquetes contables.

En cuanto a la estructura de propiedad de la nueva IE, esta era propiedad de Orkli al 100 % bajo la forma jurídica de sociedad anónima. Para la elección de esta estrategia de entrada y crecimiento, se siguió simplemente el modelo empleado por el resto de las cooperativas del Grupo Mondragón.

El conocimiento del mercado chino obtenido a través de la empresa del señor Singh y el continuo incremento del mercado llevaron a Orkli a plantearse la posibilidad de dar un paso más: la implantación de una fábrica propia en China.

Orkli no era la única empresa del Grupo Mondragón que se planteaba la implantación de una nueva planta de producción en China:

- Una empresa del Grupo Mondragón, Wingroup-Dikar, instalada en Shanghái, se vio obligada a abandonar sus instalaciones debido a un reordenamiento urbano que expropiaba el terreno ocupado por sus naves para la construcción de un circuito de Fórmula 1 (“Ciudad del Automóvil”).
- Asimismo, existían otras cooperativas del Grupo Mondragón con inquietudes de implantarse en el mercado chino.

Ante esta situación, al Grupo Mondragón le llega el momento de dar una respuesta global de internacionalización. El proyecto, en su origen, se planteó con cuatro cooperativas: Orkli, Oiarso, Orbea y Wingroup-Dikar.

La zona que se analizaba para desarrollar el plan de internacionalización era Kunshan, a 40 kilómetros de la capital económica de China, Shanghái. Esta zona encajaba con los planteamientos de Orkli; además, en Kunshan, al ser una zona menos rural que Ningbo y cercana a Shanghái, habría menos problemas para conseguir personal para los mandos intermedios. Por tanto, el Grupo Mondragón compró suficientes terrenos en el área de Kunshan para construir un parque industrial que aglutinara a todas las empresas cooperativas que desearan afincarse en China.

La búsqueda de sinergias entre todos los centros que se iban a implantar en el Polígono de Kunshan facilitó enormemente este proceso de implantación. Además, se creó una figura que tuviera una visión global de la implantación y ayudara en la búsqueda de sinergias de todo tipo: procedimiento de reuniones, gestión de proveedores, relaciones con el Gobierno (*guanxi*), contratación de personal, etc.

Fruto de todo este trabajo, se inauguró en 2007 el Polígono de Kunshan, con 300.000 metros cuadrados de superficie total y 85.000 metros cuadrados de suelo urbanizable.

Tabla 2

Empresas del Grupo MCC implantadas en Kunshan en 2007

Empresa	Superficie (metros cuadrados)	Plantilla (empleados)
Orkli	9.300	200
Oiarso	4.200	20
Wingroup-Dikar	18.200	400
Orbea	5.300	30

Fuente: <http://www.mondragon-corporation.com>.

Orkli no era la única empresa del Grupo Mondragón que se planteaba la implantación de una nueva planta de producción en China

La búsqueda de sinergias entre todos los centros que se iban a implantar en el Polígono de Kunshan facilitó enormemente este proceso de implantación

Además de estas cuatro cooperativas, se construyó un caserío de tres alturas y 400 metros cuadrados de planta, que serviría de lugar de reunión y encuentro; en este caserío se ubicaría asimismo la gerencia del polígono y dispondría de habitaciones para visitas y un *txoko* (sociedad gastronómica) de estilo vasco con porche adjunto.

En lo que se refiere a Orkli, la relación existente entre los centros de Ordizia y Kunshan es matricial. El centro de Kunshan fabrica únicamente para vender en el mercado chino y tiene gran independencia en la toma de decisiones sobre temas que repercuten en dicho mercado. En lo demás, en Ordizia se establecen las directrices generales de Orkli.

Desde el mismo momento de la implantación, para Orkli ha sido fundamental establecer lazos de unión entre los trabajadores de Kunshan y Ordizia. “Periódicamente vienen trabajadores cualificados de Kunshan. Es fundamental que se sientan apreciados: traerlos a Ordizia, hacer que pasen un par de semanas, que se formen y que lo vean todo... Valoran mucho esa posibilidad; es algo que en otras circunstancias no harían en su vida. Todo eso ayuda al sentimiento de pertenencia a la empresa. Asimismo, personal de la planta de Ordizia va a la planta de Kunshan para formar al personal de allí”, señala Iñigo Eraña, director de Negocio.

En 2010, el número de cooperativas ubicadas en el Polígono de Kunshan era de ocho: Batz, Fagor Arrasate, Orbea, Orkli, Orona, Fagor Industrial, Oiarso y Win-group. Aparte de estas ocho cooperativas del Grupo Mondragón, había otras dos que no pertenecían a él (Gestampo y Talleres Agui).

Por otra parte, a finales de 2010, el presidente del Grupo Mondragón y representantes del Gobierno Vasco firmaron un convenio con las autoridades de la zona de Kunshan que permitirá, además de estrechar lazos entre Kunshan y el País Vasco, ampliar el parque industrial 200.000 metros cuadrados más.

El acuerdo garantiza que cualquier compañía pueda beneficiarse de las mismas condiciones económicas y administrativas de las que goza Mondragón, que además ayudará a las empresas en la gestión de los trámites administrativos necesarios para instalarse, punto este último de vital importancia, tal como ha quedado reflejado en la experiencia de Orkli.

Fuentes de evidencia del caso Orkli

Fase de campo: uso de múltiples fuentes de datos (triangulación de evidencia).

1. Evidencia documental (documentación y archivos)

Interna

Revista *TU Lankide*, números 402 y 403.

Mondragon-corporation.com: nota de prensa publicada el 14 de mayo de 2004.

Página web de Orkli: www.orkli.es.

Externa

- Euskosare.org: artículo publicado el 2 de julio de 2009.
- ADEGI: nota de prensa publicada el 26 de febrero de 2009.
- Página web de ACEDE (*cluster* del sector de los electrodomésticos de Euskadi).
- Base de datos SABI (versión 2006).
- Base de datos CIVEX.
- URDANGARIN, C. (1999): “Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa, (MCC)”, *Ekonomiaz*, n.º 44.
- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, pp. 67-82.
- Notas de prensa en medios de comunicación (múltiples).

A finales de 2010, el presidente del Grupo Mondragón y representantes del Gobierno Vasco firmaron un convenio con las autoridades de la zona de Kunshan

2. Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad

Entrevistas a varios directivos siguiendo los cuestionarios definidos en el Protocolo del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización” (presencial con cuestionario abierto, presencial semiestructurada, cuestionario abierto –preguntas abiertas y cerradas–, cuestionario cerrado por *e-mail* y telefónico aclaratorio):

- Entrevista realizada a Igor Eceiza, gerente de Orkli S. Coop., el 10 de septiembre de 2009 en Ordizia (Gipuzkoa). Duración: una hora y veinte minutos.
- Entrevista a Iñigo Eraña, director de Negocio de Orkli S. Coop., el 23 de octubre de 2009 en Ordizia (Gipuzkoa). Duración: una hora y veinticinco minutos.

3. Observación directa

Visitas periódicas in situ a las oficinas y la planta de Orkli en Ordizia en julio y octubre de 2009.

4. Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

Grabación completa de todas las entrevistas en formato digital, con función confirmatoria y transcriptor.

Archivos de imagen (anuncios publicitarios, fotografías históricas, fotografías de instalaciones, esquemas conceptuales, organigramas, etc.) de Orkli.

Revisión del caso por parte del director general de Orkli S. Coop., Igor Eceiza.

Rinder alumbra Asia: ¿sola o acompañada?

Oskar Villarreal Larrinaga
Idoia Idigoras Gamboa



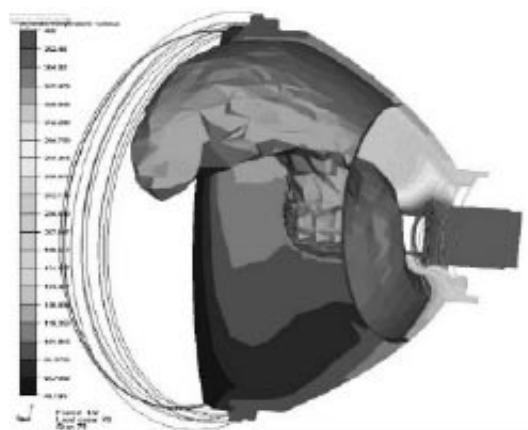
La empresa y sus actividades: antecedentes	186
La estrategia de internacionalización	188
El acuerdo de cooperación: inicio de la implantación exterior en la India	189
La implantación en un nuevo país: ¿cómo hacerlo?	197
Anexo 1	198

¿Debía Rinder internacionalizarse sola o acompañada?

Verano de 2010. Fernando Echevarría, el *managing director* de Corporación Rinder, debía tomar una decisión que marcaría la estrategia de internacionalización de la compañía que dirigía desde 1993. Fundada en 1952 en Gernika (Bizkaia), Rinder había crecido hasta convertirse en un referente mundial en diseño y fabricación de equipos de alumbrado para la industria de la automoción. En 1998 comenzó su multinacionalización con una implantación exterior en la India, a la que siguieron otras. Se habían previsto más implantaciones en otros países. No obstante, la crisis económica iniciada en 2008 había retrasado esos planes. La experiencia previa mostraba la necesidad de disponer de un mayor conocimiento de la cultura del lugar y de una efectiva red de contactos locales en el destino. Además, la inversión sería elevada. Sin embargo, los frustrados precedentes en los acuerdos de cooperación de Rinder no clarificaban la decisión de cómo implantarse en nuevos países. “¿Debía Rinder internacionalizarse sola o acompañada?”, se cuestionaba Fernando.



Internacionalización: numerosas dudas que hay que resolver.



Equipo de iluminación para automoción.

La empresa y sus actividades: antecedentes

Rinder siempre ha sido una empresa familiar. Rinder Industrial fue fundada en 1952 en Gernika (Bizkaia). Desde el inicio, su actividad fue la creación, el diseño y el desarrollo de equipos de iluminación y creció hasta convertirse en líder mundial en diseño y fabricación de equipos de alumbrado para la industria de la automoción. Comenzó su andadura fabricando dinamos para bicicletas. En 1963, se fabricaba el primer faro para un OEM¹. En 1973 ya exportaba sus productos a todos los países de la CEE², a los que posteriormente fue añadiendo otros países, como Marruecos, Noruega, Israel o Chile. Desde entonces, su mercado se ha ido ampliando hasta llegar a más de sesenta países de los cinco continentes.

Rinder Industrial fue, por tanto, el origen del Grupo Rinder, el cual en septiembre de 2006 se configuró como Corporación Rinder como resultado del crecimiento empresarial que había experimentado. La planta de Gernika, de la que se realizaron cinco ampliaciones (la última en el año 2000), siempre se ha dedicado, fundamentalmente, al mercado del producto estándar (principalmente recambio), fabricando un producto más sencillo, más fácil de vender y con rendimientos positivos. No

1. OEM: *Original Equipment Manufacturer*. En el ámbito de la automoción se designa OEM a los fabricantes de equipos originales. Son los fabricantes de vehículos y, por tanto, el último eslabón de la cadena productiva. Son los que producen y ensamblan los coches, las motos o los vehículos industriales (Toyota, General Motors, Volkswagen, Honda, Yamaha, etc.).

2. CEE: Comunidad Económica Europea. Es el precedente de la actual UE (Unión Europea).

obstante, a lo largo de los años también se suministró al primer equipo del mercado español (desde el Gogomobil, hecho en Mungia, hasta SEAT o Pegaso, pasando por las casas españolas: Derbi, Sanglas, Motovespa, Barreiros, etc.). A esos fabricantes, entonces pequeños, se les hacían faros, intermitentes, pilotos... y ese fue el comienzo del trabajo con los primeros equipos, a los cuales, tiempo después, también se empezó a exportar.

Con esos antecedentes se llegó a un momento crítico en el devenir de Rinder. En plena crisis de 1992, se empezaron a valorar una serie de cambios trascendentales en la organización y en la estrategia de la empresa. Los accionistas tomaron la decisión de traer una persona “de fuera” para la gerencia, en lugar de elegirla entre el accionariado, como hasta entonces había sido habitual. Así es como, en el año 1993, Fernando Echevarría llegó a la gerencia de Rinder Industrial desde su experiencia directiva previa en el sector de la máquina-herramienta. Así lo recordaba el propio Fernando: “La verdad es que he tenido mucha suerte con esta empresa. Me junté con ellos en 1993, se relevó la gerencia y teníamos en aquel entonces cinco socios, que ocupaban puestos directivos de relevancia dentro de la empresa: dirección técnica, comercial, financiera, de compras, de calidad... Y es una cosa extraordinaria: es la gente más lista, trabajadora y responsable que he visto en mi vida... No suele ser normal encontrar a cinco personas de la segunda generación, con la inteligencia de estas personas y juntas... No es lo habitual”.

Este equipo humano empezó a reflexionar sobre qué se podía mejorar a partir de lo que se estaba haciendo bien. “Intentamos analizar qué cosas eran mejorables y cuáles fortalecer. Había una nueva dirección que traía otra visión y se esperaba que hubiera cambios en el futuro de la empresa”, afirmaba Fernando. El mercado, al salir de una crisis, tenía nuevas necesidades y solo había un fabricante español de iluminación, que se dedicaba exclusivamente a los primeros equipos de coches. El producto estándar de Rinder Industrial era un negocio que iba bien en su mercado natural, que era el español. “No lo podíamos descuidar, porque era un mercado interesantísimo que iba muy bien, pero sentíamos que, si nos centrábamos solo en eso, nos íbamos a hacer terriblemente conformistas y no íbamos a progresar, porque la exigencia en este negocio era muy baja. No había necesidad de nada, ni de invertir en tecnología, ni de invertir en calidad... Esto estaba muy bien, pero no era un mercado que presionara para que fueras competitivo”, apuntaba Fernando. “Había que potenciar el primer equipo”, concluía.

La reflexión del equipo condujo al siguiente resultado en el diagnóstico: “El futuro del negocio del producto estándar iba a ser cuestión de precio, y eso, más tarde o más temprano, supondría un serio problema. Había que cambiar de sistema y adaptarse. Había que apostar también por el primer equipo y todo lo que se ganara en recambio se debería revertir en primer equipo. Había que ser capaz de hacer mejores piezas y de diferenciarse algo más”. La idea era no conformarse con el rentable negocio del producto estándar, sino intentar hacer algo más complejo que permitiera a Rinder diferenciarse. Fernando apuntaba: “El producto estándar lo podía hacer mucha gente; quizá el primer equipo no tanta. Era el momento de intentar dar ese salto, ya que no teníamos mucha competencia”. Rinder tenía el rentable mercado del producto estándar, pero con futuro incierto, y la posibilidad del mercado incipiente del primer equipo.

Creció hasta convertirse en líder mundial en diseño y fabricación de equipos de alumbrado para la industria de la automoción

“Si nos centrábamos solo en eso, nos íbamos a hacer terriblemente conformistas y no íbamos a progresar, porque la exigencia en este negocio era muy baja”

La estrategia de internacionalización

Esta visión de dos negocios distintos y complementarios empezó a marcar dos líneas estratégicas diferentes también en lo referente a los mercados geográficos, lo cual sería clave en la internacionalización de Rinder. Por un lado, estaba el producto de recambio, estándar, que se venía exportando desde hacía tiempo a algunos países (Reino Unido, Suecia, Francia, Marruecos, Noruega, Israel, Chile o México, entre otros), normalmente a través de agentes y, en otros casos, de mayoristas (exclusivos o no). Esta unidad de negocio no requería un planteamiento radicalmente diferente, sino uno sencillamente continuista. Sin embargo, en el primer equipo se produjeron cambios relevantes y el entorno ofrecía oportunidades.

“Tuvimos la suerte de que Rinder empezó a centrarse en el primer equipo en un momento en el que el mercado explotaba, después de superar la crisis de 1992. Las multinacionales japonesas (Honda, Yamaha y Suzuki) se instalaron en Europa y también en España (Yamaha estaba en Italia y Francia con la marca MBK y Honda estaba también en Italia) y luego estaba Piaggio, que compró Motovespa (que ya era un gran cliente)”, recordaba Fernando. No obstante, el gran hándicap de Rinder era que la mayor parte de este negocio estaba en Italia y, como la competencia estaba en Italia, entrar en ese terreno era muy difícil. Aun así, siguió trabajando con éxito este nuevo enfoque, lo que le llevó a facturar lo mismo en primer equipo que en producto estándar en los productos hechos en las plantas vascas. La firme apuesta por el primer equipo había significado tener como clientes a los principales fabricantes mundiales de motocicletas, aunque las puertas de entrada fueran las filiales de estas organizaciones en España.

En esta tesitura, a finales de 1995 en Rinder se empezó a pensar en implantarse en el exterior. La posibilidad de trabajar con las multinacionales japonesas en su mercado original (el asiático) no parecía descabellada si ya se trabajaba con ellas en el mercado europeo. Fernando recordaba aquellas dudas: “Nos cuestionábamos: si están contentos con nosotros aquí, ¿tendrán gente con la que estén contentos en otros sitios?”. El resultado del proceso de multinacionalización, que respondió al diagnóstico realizado por el equipo que lideró Fernando Echevarría, fue la implantación de Rinder en la India de un modo secuencial, con el establecimiento de cuatro implantaciones productivas en el exterior (IPE) bajo dos sociedades distintas: Rinder India Pvt. Ltd. con tres IPE y Rinder Tools India Pvt. Ltd. con una IPE. La secuencia cronológica fue la siguiente:

- Rinder India Pvt. Ltd. (Pimpri) en 2000³, situada en Pimpri, Pune, India.
- Rinder India Pvt. Ltd. (Chakan) en 2002, situada en Chakan, Pune, India.
- Rinder Tools India Pvt. Ltd. en 2006, situada en Pimpri, Pune, India.
- Rinder India Pvt. Ltd. (Delhi) en 2008, situada en Delhi, Bahadurgarh Haryana, India.

Paralelamente, en el territorio estatal, la nueva estrategia corporativa diseñada impulsó nuevas implantaciones que se añadieron a Rinder Industrial, S. A., que desde la planta de Gernika (Bizkaia) había permitido la pervivencia como empresa. Las nuevas implantaciones fueron las siguientes:

- Light & Systems Technical Center, S. L. en 2006, situada en Zamudio, Bizkaia.
- Sistemas Eléctricos Globales, S. L. en 2006, situada en Parets del Valles, Barcelona.
- Lampsys Light Systems, S. L. en 2008, situada en Gasteiz, Araba.

3. Desde 1997 en acuerdo de cooperación con un socio hindú.

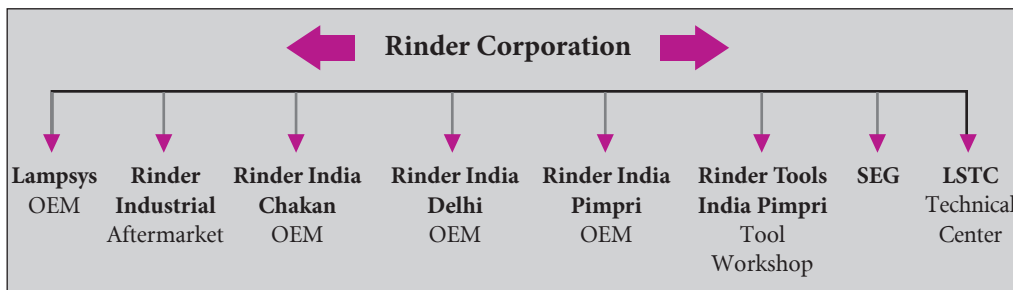


La posibilidad de trabajar con las multinacionales japonesas en su mercado original (el asiático) no parecía descabellada

Fuente: atlasescolar.com.ar.

La Corporación Rinder creada en septiembre de 2006 y situada en Zamudio (Bizkaia) configuraba de una forma más adecuada el Grupo Rinder y agrupaba a todas sus sociedades nacionales e internacionales. El crecimiento empresarial había derivado en la necesidad de disponer de un eje central director que guiara de mejor forma las diferentes sinergias y potencialidades de las empresas del Grupo Rinder, facilitando la fase de expansión en la que se encontraba y reforzando su consolidación en el mercado.

Estructura de Corporación Rinder



Fuente: Corporación Rinder.

El acuerdo de cooperación: inicio de la implantación exterior en la India

La reflexión de finales de 1995 con relación a la implantación en el exterior vino acompañada de “otra vez la suerte”, apuntaba humildemente Fernando. “Teníamos esa inquietud y pensábamos en la salida para el día de mañana, pero sin prisas y sin ninguna inquietud urgente. La suerte fue que un hindú llamado J. K. Jain nos llamó y nos preguntó si queríamos colaborar con él. Nosotros pensando en este tema y nos viene un indio a ver si queremos colaborar con él. ¡Curioso! ¿Por qué no le íbamos a

“Su país estaba muy subdesarrollado y muy necesitado de tecnología. ¿Y quiénes estarían en aquel país?”

escuchar? Venía el 30 de diciembre, después dice que el 31... Le explicamos que eran fechas navideñas... Finalmente vino a primeros de enero de 1996, tuvimos un primer contacto y nos transmitió, sin saber nosotros si era verdad o no, que su país estaba muy subdesarrollado y muy necesitado de tecnología. ¿Y quiénes estarían en aquel país? Intuíamos la respuesta y se confirmaba aquello que teníamos en la cabeza y que nos hacía seguir pensando en salir al exterior”.

J. K. Jain era un fabricante de iluminación y, con la información de entonces (“algún estudio de mercado, pero sin Internet”), Fernando y su equipo confirmaron que en la India no había muchos fabricantes de iluminación, “pero no sabíamos situar al indio demasiado bien. En marzo de 1996 hicimos un viaje de quince días con objeto de conocer las fábricas del indio y también el mercado. Todo fue extremadamente rápido y, en el mismo viaje, antes de volvernos, le estábamos planteando a Jain hacer algo juntos”.

La visita in situ mostró aspectos muy interesantes, tal como aseveraba Fernando: “Se fabricaban muchísimas motos (más que en Europa), por lo que el país tenía un potencial tremendo. Estaban Honda, Yamaha, Suzuki... nuestros clientes naturales que ya nos conocían. Además, vimos que los clientes querían algo que no eran capaces de encontrar en la India, y eso fue lo que nos animó. Antes de marcharnos le dijimos a Jain que podíamos llegar a un acuerdo de colaboración”. No obstante, la inexperiencia era un hecho incontestable. Nunca nadie de la empresa había llegado a un acuerdo de ese tipo y existía un total desconocimiento de cómo moverse en todos esos ámbitos. La segunda cuestión relevante era que Rinder era una empresa familiar de una dimensión reducida (entonces facturaba 1.000 millones de pesetas –6 millones de euros–). “Eran palabras mayores, desde Gernika hasta un país tan lejano, desconocido... Nos infundía mucho respeto”.



Delhi: firma del *technical assistance agreement* (marzo de 1997).

“El riesgo que había que correr debía ser pequeño”, por lo que se optó, como fórmula inicial, por un acuerdo de transferencia tecnológica (*technical assistance agreement*), firmado en marzo de 1997. Al fin y al cabo, el recurso valioso que aportaba Rinder era su tecnología. El acuerdo consistía en que Rinder primero diseñaba y después hacía los moldes de lo que había diseñado, de forma que cobrando los moldes ya cubría gastos y además tenía un *royalty* por pieza. “El desconocimiento del país generaba inseguridad por el cobro de *royalties* en rupias –recordaba Fernando–. Sin embargo, ese acuerdo nos permitía ir conociendo el país e ir posicionándonos, asumiendo riesgos mínimos. Por tanto, hicimos otro viaje para firmar el acuerdo y conseguir proyectos. Volvimos con una cartera de proyectos tremenda para ese mismo año (1997). Por eso, en ese segundo viaje ya empezamos a plantear asociarnos con el hindú”.

Tal como reconocía Fernando, “a pesar de que había un gran desconocimiento por nuestra parte, pasados los años hemos visto que acertamos, aunque también podía haber sido un chasco, pero en aquellos momentos, con lo poco, o nada, que sabíamos, sin socio no habríamos podido dar un paso”. Antes de finalizar este segundo viaje con el contrato del acuerdo de transferencia tecnológica ya firmado, le plantearon a Jain hacer algo más allá conjuntamente. “El hombre dijo que bien. El problema después era llegar a un acuerdo, pero a una cosa así nunca te van a decir que no. No hay un solo indio que te diga que no a eso. Eso lo hemos aprendido después”. No obstante, después de dos viajes a la India, el desconocimiento y la inexperiencia en la gestión de la implantación en el exterior se tornaban en una auténtica preocupación para Fernando: “¿Qué íbamos a saber? Y de negociar tampoco sabíamos nada. No sabíamos cómo se hacía una *joint-venture*. Empezamos a comprar libros y a aprender. Presentamos un plan al Consejo y nos lo aprobó. Empezamos las negociaciones para hacer una *joint-venture*, trabajamos muchísimo, ya que nuestro desconocimiento nos hacía revisar frase por frase, hilar fino todo... Queríamos tenerlo previsto todo (hasta quién pagaba las comidas). Fue un trabajo muy arduo”.

A pesar del escaso grado de conocimiento de ese tipo de operaciones, no se contó con la ayuda de una consultoría en origen (desde el País Vasco), pero, una vez más, tuvieron suerte, según Fernando: “Pedí a la oficina comercial en Delhi que me dieran una lista de consultores y me dieron una lista con treinta o cuarenta. Por supuesto, no reconocía ningún nombre entre los consultores, pero había referencias y ¡casualidad! una era de Derbi. Rabasa (dueño ya fallecido de Derbi) me dijo que el consultor era una persona encantadora y eso fue definitivo. Era hindú. Nos ayudó con los trámites de allí, de los que no teníamos ni idea, fue nuestro mediador en las negociaciones... Nos comunicábamos por *e-mail* y era el que iba limando flecos. Este hombre nos ayudó. Yo se lo presenté a la SPRI y después fue el representante de la SPRI en la India. La redacción de la *joint-venture* fue muy compleja por la meticulosidad de todos los términos. Después nunca hemos firmado algo similar. Lo que aprendimos lo hicimos a base de leer y preguntar. Íbamos a las cámaras de comercio, pedíamos documentación... También hablé con Onaindia, de Prensas Onaindia, que era de los primeros que estaban por la India...”.

Se firmó la *joint-venture* en 1998 e inmediatamente llegaron proyectos a Rinder. Jain tenía varias fábricas en funcionamiento (la mayoría en Delhi, una en el sur, en Bangalore, y una en Pimpri) y eso aportó negocio de forma inmediata. “Empezar un negocio de cero es complejo, y el acuerdo de comprar la fábrica que el indio tenía,

“Se fabricaban muchísimos motos (más que en Europa), por lo que el país tenía un potencial tremendo”

“Comparamos lo que había, máquinas viejas, pero que funcionaban; desde el primer día teníamos el contacto con los clientes y algo funcionando”

aunque era la más ‘potrosa’, lo evitaba. Compramos lo que había, máquinas viejas, pero que funcionaban. Desde el primer día teníamos el contacto con los clientes y algo funcionando”, rememoraba Fernando. Rinder invirtió un capital cercano al medio millón de euros a cambio de la mitad de las acciones de una empresa nueva que se llamaba Fien Rinder Pvt. Ltd. Este acuerdo la convirtió en copropietaria de una planta situada en Pimpri. Entre las ventajas de localización de esta planta apuntadas por Fernando estaba que uno de los proyectos en marcha se vinculaba a una empresa importante situada muy cerca. Adicionalmente, “TATA⁴, un gran fabricante, era nuestro vecino. Si rompíamos la pared de atrás, entrábamos directamente en TATA”. Por tanto, la aportación del socio hindú fue la fábrica, es decir, la planta con sus activos, y “bueno, su saber hacer en el mercado –reconocía Fernando–. Conseguimos bastantes proyectos y el acuerdo de transferencia tecnológica se murió sin estrenarlo, porque ya habíamos firmado la *joint-venture*”.

La planta estuvo funcionando con el producto que tenía. “Vendía poco, pero vendía; un piloto a TATA, otro piloto para otro cliente, Bajaj⁵. Tenía tres máquinas de inyección... No había mucho movimiento... Todo lo necesario para no empezar de cero y cubrir costes con tranquilidad, con gente poco preparada, pero nos dio tiempo a ir preparando y formando a la gente e ir creando la estructura durante el tiempo que duró la *joint-venture* –recordaba Fernando–. Todo parecía ir bien”.

No obstante, comenzaron a surgir los primeros problemas o desajustes por diferencias de índole cultural. “Nos pasaron miles de historias, pero siempre recuerdo una en la fábrica de Pimpri. Como no podíamos tirarla y reconstruirla entera, ya que no daba tiempo, decidimos hacer la operación en dos fases. De hecho, solo reconstruimos la mitad de la fábrica, pero el problema fue que nos topamos con la filosofía del Vastu Shastra⁶. Se trataba de una exigencia del socio –relataba Fernando–. Allí las cosas funcionan así... Se empezó la construcción preguntando a un astrólogo. Debía ser el día tal. Se hizo una *puya* (oración), se enterraron unas monedas de oro... No se podía construir cualquier día, la fábrica tenía que estar pegando a la esquina del solar, la parte delantera tenía que ser más alta que la trasera...”. Eran planteamientos entendibles en la cultura hindú, pero del todo absurdos en la cultura europea. “Algunas decisiones nos costaron bastante dinero”, concluía Fernando.

4. TATA era la mayor empresa de fabricación de automóviles de pasajeros y vehículos comerciales de la India.

5. Bajaj Auto Limited era uno de los mayores fabricantes indios de vehículos automóviles y el líder de fabricación de vehículos de dos y tres ruedas en la India y el cuarto del mundo.

6. Se trata de una ciencia arquitectónica india antigua que versa sobre la distribución. Este conocimiento se revela en el Vastu Shastra (arquitectura védica), que es la ciencia del equilibrio, la armonía de los cinco elementos.



Pieza diseñada por Rinder e integrada en la motocicleta.

Los proyectos llevaban su tiempo (unos cinco o seis meses), pero se iban terminando y no había capacidad dentro de la fábrica para producir. Se disponía únicamente de tres máquinas de inyección muy viejas. Se compró una máquina de metalizado, inexistente hasta ese momento, con el dinero que había aportado Rinder,

pero, cuando se acabó el dinero de la aportación de Rinder, no había más capital. “Sentíamos que iban terminándose los proyectos, que había que fabricarlos y que no podíamos empezar a hacerlo. Vimos que había que invertir, había que poner dinero, necesitábamos máquinas... Sin embargo, Jain decía que no había problemas. ¿Cómo que no había problemas?”, protestaba Fernando. En Rinder se empezó a sospechar que lo que quería el socio, ya que se negaba a poner dinero, era que, cuando estuvieran todos los proyectos terminados, en lugar de hacerlos en esa fábrica, se hicieran en las otras plantas del hindú (las que no formaban parte de la *joint-venture*).

En Rinder lo intentaron todo. Se le presentaron al socio hindú planes de inversiones junto con planes de ventas, pero no hubo manera. Fernando recordaba que incluso se intentó buscar una reacción a través del cliente, que también fue inútil. “El hombre no salía de ahí y probamos de todo... Al final, fui cliente por cliente explicando ‘Pasa esto’. Pensé que los clientes, diciéndoles lo que iba a pasar, nos iban a sentar en una mesa, coger por las orejas y forzar a buscar una solución, pero ¡pasaron ampliamente! Esas cosas que no te las explicas. ‘Voy a terminar tu proyecto... Tienes que lanzar una moto... ¡y la vas a lanzar sin faros!’. Yo nunca me he explicado esa reacción. Pensábamos que los clientes nos iban a agarrar por el pescuezo, pero no fue la solución”.

Al final, Rinder decidió bloquear la empresa hasta que la situación fuera insostenible. Dejó de pagar a todos los proveedores (solo se pagaba a los trabajadores), pero el socio les siguió pagando con su dinero, de sus cuentas personales, hasta que se le hizo una factura tan alta que no pudo más. Entonces, hubo un hecho que fue el desencadenante final. Las dos personas de Gernika que Rinder tenía “expatriadas” en la planta de Pimpri fueron retenidas por una veintena de proveedores ayudados por algún trabajador. Tras múltiples gestiones desde el País Vasco y de la oficina comercial, con intervención policial incluida, esas dos personas salieron del país ese mismo día. Eso fue definitivo, porque suponía que Rinder ya no iba a pagar a nadie, ya que sin su firma no se podían hacer pagos.

Veinticuatro horas después, el socio llamó a Fernando para arreglar aquello: “Le dije que sí, negociamos y quedé en comprarle las acciones al mismo precio que las primeras. Pagamos la misma cantidad. También fue una historia rara... Dijo que sí, pero que no estaba seguro. Quedamos un día y yo llevaba un cheque conformado por la totalidad de los 400.000 euros. Había quedado a las 10 de la noche. Se presentó a las 12:30 y el avión salía a la 1. Allí firmamos y allí terminó el tema”. Desde ese momento, Rinder se hizo con el 100 %. Era finales de 1999, esto es, tres años y medio después de

Comenzaron a surgir los primeros problemas o desajustes por diferencias de índole cultural



Planta de Pune (1999).



Planta de inyección en Chakan (2008).

“Yo no conozco prácticamente ninguna ‘joint-venture’ que funcione bien”

la primera reunión con J. K. Jain en la India. La sociedad anterior se disolvió y se formalizó otra con un nuevo nombre (Rinder India Pvt. Ltd.), ya en marzo de 2000. Aquellos acontecimientos tuvieron consecuencias en las relaciones comerciales con los grandes clientes. Provocaron la pérdida de un cliente (TVS Suzuki), que se posicionó hacia el ya antiguo socio. Sin embargo, se mantuvo al otro cliente (Bajaj), que fue el que más éxito tuvo después. “En aquel entonces era más grande el que perdimos (TVS Suzuki), pero nuevamente tuvimos la suerte de que nuestro cliente (Bajaj) fue el que tuvo éxito en el mercado”, relataba Fernando con cierta satisfacción.

Fernando reforzaba esta primera experiencia de cooperación en la India con el siguiente argumento: “Yo no conozco prácticamente ninguna *joint-venture* que funcione bien. ¿Razones? Sobre todo, porque los intereses raramente coinciden. Además, se añade un gran problema, que es la inexperiencia. Nosotros éramos inexpertos y queríamos hacer una réplica de Rinder, hacer una Rinder II, y eso es lo último que puedes hacer. Ese es el primer choque que tienes. Luego están los plazos. Nosotros siempre pensábamos en el futuro. Podíamos tener miras más largas o cortas, mejores o peores, con planes estratégicos mejor o peor preparados, pero siempre estábamos pensando a tres, cuatro o cinco años... y muchas veces allí la gente estaba pensando en el día siguiente. Eso es terrible; son caminos absolutamente divergentes”.

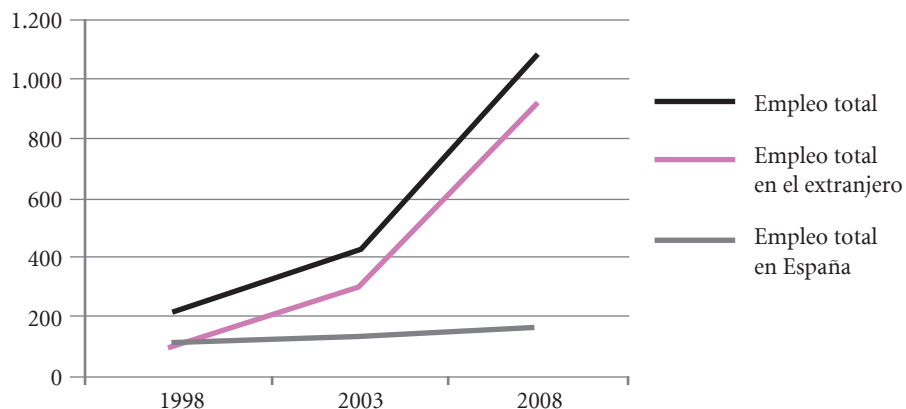
“Por otra parte, muchas veces, los negocios se sustentan más en relaciones personales, y vas a un país desconocido para ti y no confías en esas artes, y, aunque confíes, no sabes ejercerlas, puesto que no es tu país. Entonces, no puedes apostar tu futuro a esas cosas. Tienes que apostar por otras y entonces empieza el choque. Tú quieres ir por aquí y el otro por allí... Es muy difícil y, por mucho que cedas, hay momentos en los que dices: ‘No. Esto es estratégico y no puedo ceder’. Por último, no creo que un socio local ponga dinero. A mí me da la impresión de que la mayoría de las veces quieren tu conocimiento. Te ofrecen una parte de su negocio para que se muera y, en el tiempo hasta que se muera, recogen todo lo que pueden y luego lo aplican al resto. Si nos fijamos, la mayoría de las *joint-ventures* son parciales; el socio sigue manteniendo otras unidades separadas”, concluía Fernando.

Rinder, a través de Bajaj (aquél cliente que se mantuvo), empezó a trabajar para Kawasaki, que pasó a ser su primer cliente en exportación de lo producido en la India (aunque no dentro del mercado interior de la India), ya que Kawasaki no tenía fábrica en la India. Todo lo producido en la India para Kawasaki se exportaba a Indonesia, Malasia, Tailandia, Estados Unidos y Japón. “Tuvimos suerte de contar entonces con un cliente que apostó por nosotros en un 100 %, pero es un mundo muy complejo y las normas no tienen nada que ver con las de aquí. Allí no ofertas; allí te eligen para un proyecto. Luego, prácticamente te dicen el precio al que les tienes que vender”, matizaba Fernando.

Rinder continuó, durante la primera década del siglo XXI, su travesía por la India en solitario trabajando exclusivamente el primer equipo con su bien más apreciado, la tecnología y el diseño, que siempre se hizo en el País Vasco. “El valor del faro es el diseño, que es el corazón de Rinder”.

El crecimiento de determinadas magnitudes relevantes de Corporación Rinder desde la entrada en la India se puede apreciar en las figuras 1, 2 y 3.

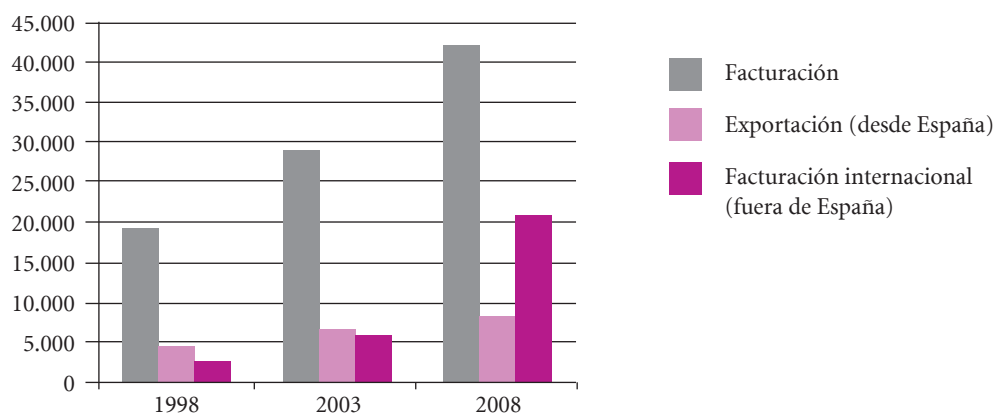
Figura 1
Evolución del empleo en Corporación Rinder



Fuente: Corporación Rinder.

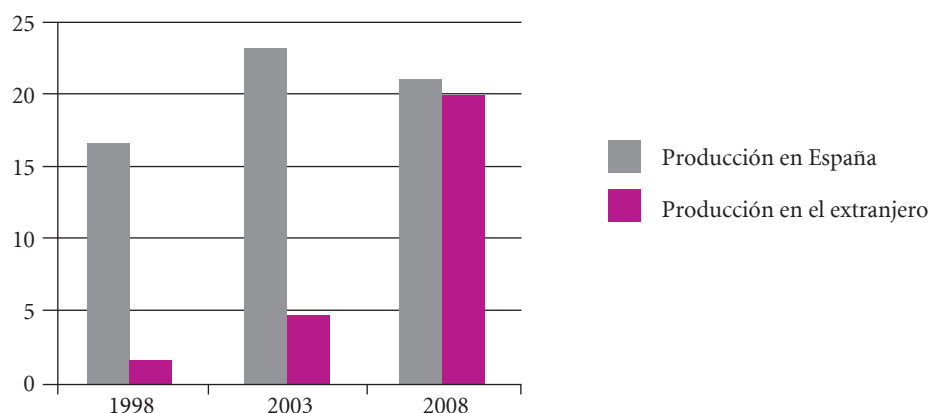
Rinder continuó sola en la India trabajando exclusivamente el primer equipo con su bien más apreciado, la tecnología y el diseño hecho en el País Vasco

Figura 2
Evolución de la facturación y de la exportación (miles de euros)



Fuente: Corporación Rinder.

Figura 3
Evolución de la producción (millones de euros)



Fuente: Corporación Rinder.

“Queremos seguir estando presentes donde están nuestros clientes para que digan: ‘Rinder es un proveedor global y sé que lo hace bien porque le conozco’”

De esta manera, Rinder fue inaugurando, ya en solitario, sus nuevas empresas en la India: en 2002 en Chakan, Pune; en 2006 en Pimpri, Pune; y en 2008 en Delhi, Bahadurgarh Haryana. Fernando recordaba la reflexión estratégica del ya lejano 1995: “Llegamos a la India de esta manera, con el objetivo de decir: ‘Si mis clientes estaban satisfechos en Europa, ¿por qué no ofrecer ese potencial en un mercado que no tiene esa potencialidad?’. Además, la mayoría de los productos de los japoneses (líderes del sector) se gestaban en Japón y allí se tomaban las decisiones. Queremos seguir estando presentes donde están esos clientes para que digan: ‘Rinder es un proveedor global, no es nuevo y sé que me lo hace bien porque le conozco’. Esa era la idea, era buena y era la que seguíamos teniendo en mente”.

La otra razón, recordaba Fernando, era tener un sitio para cuando vinieran las cosas mal dadas: “En general, está habiendo una desinversión tremenda en Europa... y la crisis está acelerando ese proceso. Cada vez va a ser más necesario producir lejos de Europa y nosotros ya estamos en una localización, no sé si es suficiente o no. A nosotros cada vez nos presionan más todos los clientes para producir en países de bajo coste (LCC, *low cost country*). ‘Hay que producir en LCC para que salgan los números’, te dicen. Otra cosa son los propios mercados de las localizaciones. Si dejas de localizarte en un sitio en el que hay un gran mercado, lo que estás dejando es un sitio a tus competidores”. Por tanto, la reflexión y los motivos de 1995 seguían vigentes a la hora de plantearse la implantación en otros países. La crisis iniciada en 2008 había retardado la decisión, pero, en el verano de 2010, la decisión estaba a punto de tomarse.



Segunda planta de Rinder en la India, situada en Chakan (2002).

La implantación en un nuevo país: ¿cómo hacerlo?

En este sentido, las opciones de localización para las siguientes implantaciones eran China, Indonesia, Vietnam y Brasil, aclaraba Fernando: “China es un mercado de 15 millones de motos en el que antes o después tenemos que estar, aunque ahora no está atendido. Vendemos algo, pero no es significativo. Puedes vender si estás allí, pero, si no, es imposible. En la India se necesitan homologaciones, pero en China no. Solo los pocos que exportan necesitan algo homologado, de ahí que vendamos algo. En la India tienes cinco o seis fabricantes de motos, mientras que en China puede haber 500 o 600. Fabricantes de iluminación en la India hay siete. En China, a lo mejor hay 40.000. No podemos ir a un mercado en el que vamos a competir en precio: no sabemos, no tenemos opciones. Tenemos que ir a mercados en los que el mercado exija, tenga una necesidad y no se atienda y tú si puedas hacerlo. Llegará el momento en China, pero no lo sé... La forma de trabajar en China es terrible: dinero negro, márgenes ridículos (que se los comen los impuestos, las tasas, etc.). China es tremendamente compleja. Sin embargo, no renunciamos, aunque quizá accediendo a través de Taiwán”.

Indonesia o Vietnam eran otras opciones de implantación para Rinder, según Fernando: “Indonesia es el tercer mercado del mundo y Vietnam (otro gran mercado) está muy cerca. Además, hay que añadir que dos clientes nuestros están en Indonesia. Exportamos a Indonesia, donde estamos suministrando a Kawasaki y a Yamaha. Están también Bajaj y TVS, que están montando modelos que traen de la India. En este caso estamos suministrando en la India e indirectamente a sus plantas indonesias, porque llega el modelo para ensamblarse allí. Vietnam podría ser otra opción: está de moda, también desde la perspectiva turística, cada vez se oye más, aunque no lo conozco, pero piensas que se trata de un país que, por tradición, cultura, etc., tiene que ser complejo”.

Y, por último, estaba Brasil, “donde hay un gran mercado que culturalmente es más parecido. Evidentemente, parece más cercano por todo. Eso es una ventaja. Parece que el mercado de las dos ruedas en Brasil está localizado en Manao, es una localización en medio de la selva, está muy cerrado, ahí están todos y, quizá, te da más certeza... Hay más empresas extranjeras, por lo que parece haber una diferencia sustancial respecto a otros países –concluía Fernando–. Hay buenas posibilidades, pero no puedes acometer inversiones y estar en todos los sitios y menos en el entorno actual, en el que todo es muy complejo... En esas implantaciones futuras, si puede ser sin socios locales, lo preferimos. Pero en China o en Indonesia será difícil hacerlo sin socios. Son países muy complejos para ir solo, sobre todo al principio. Brasil sí parece más factible, pero...”.

La crisis económica iniciada en 2008 había detenido los proyectos de internacionalización de la Corporación Rinder, pero los posibles emplazamientos de las próximas implantaciones eran nuevos destinos distantes y desconocidos: China, Indonesia, Vietnam o, quizá, Brasil. Fernando Echevarría trataba de planificar la estrategia de internacionalización en el verano de 2010 y reflexionaba partiendo de su experiencia (“El éxito o el fracaso no depende de las circunstancias, sino de la actitud

“Si dejas de localizarte en un sitio en el que hay un gran mercado, lo que estás dejando es un sitio a tus competidores”

“Además de la de implantarse sola en nuevos lugares, ¿existen otras alternativas viables para Rinder?”

que tomamos ante ellas”) y de su conocimiento (“Yo no conozco prácticamente ninguna *joint-venture* que funcione bien, pero, si es posible empezar con un negocio en marcha, por malo que sea, es una gozada”). “Además de la de implantarse sola en nuevos lugares, ¿existen otras alternativas viables para Rinder? ¿Debemos descartar cualquier acuerdo de cooperación en nuestra internacionalización?”, se cuestionaba Fernando.

Anexo 1



Fernando Echevarría, *managing director* de Corporación Rinder (en el centro), acompañado de Idoia Idigoras y Oskar Villarreal, de la UPV/EHU.

Notas pedagógicas

Si desea recibir las notas pedagógicas de este caso docente, solicítelas en la dirección de correo electrónico que se indica a continuación:

Oskar Villarreal Larrinaga: oskar.villarreal@ehu.es

Grupo Tamoin: ¿nos internacionalizamos con el cliente?

Aitziber Lertxundi Lertxundi
Jone Mitxeo Grajirena



El Grupo Tamoin	200
El sector de actividad	201
La internacionalización del Grupo Tamoin	203

Caso docente

La empresa era uno de los principales proveedores de servicios industriales en España

A mediados de 2009, Joseba García, director general del Grupo Tamoin, se encontraba ante la tarea de definir los principales ejes de la internacionalización en el plan estratégico para los próximos años. La empresa bilbaína, fundada en 1956, había llegado a ser uno de los principales proveedores de servicios industriales en España. Dedicada especialmente al montaje y el mantenimiento de instalaciones para los sectores de la generación eléctrica y el refino/petroquímico, en los últimos años había diversificado su negocio hacia el sector de las energías renovables y el aeroespacial, entre otros. Uno de los retos que planteaba el sector era la diversificación de los mercados de demanda. En este sentido, la experiencia vivida en algunas implantaciones exteriores relativamente recientes y la cada vez mayor competencia preocupaban a Joseba, que planteaba la siguiente cuestión a su equipo directivo: “¿Debemos tomar la iniciativa en la búsqueda de nuevos clientes internacionales, o debemos confiar en la colaboración de nuestros clientes para que nos abran el camino a nuevos mercados?”.


El Grupo Tamoin

El Grupo Tamoin (Tamoin), fundado en 1956 en Bilbao (País Vasco) y con un volumen de facturación que se elevaba a más de 50 millones euros en 2008, se posicionaba como uno de los principales proveedores de servicios industriales en España, abarcando desde el montaje y el mantenimiento electromecánico y de instrumentación hasta los servicios de ingeniería especializada para la construcción y el mantenimiento de gran número y variedad de instalaciones. Aunque muy involucrado en los sectores de la generación eléctrica y el refino/petroquímico, Tamoin estaba presente en la mayoría de los sectores industriales (energías renovables, aeronáutica, naval, bienes de equipo, ingeniería, etc.). Su cartera de clientes estaba formada por grandes compañías españolas de referencia internacional, entre las que se encontraban empresas como Endesa, Iberdrola, Repsol YPF, Petronor, Iberia, General Electric, Arcelor y Heineken, entre otras.

Grupo Tamoin, S. A. era la empresa matriz y se responsabilizaba de la prestación de servicios compartidos. Organizaba su actividad a través de cuatro compañías que gestionaban las cinco unidades de negocio a través de las que operaba en el mercado (véase la figura 1) y que prestaban un valor añadido en diversas áreas de la cadena de valor, como la ingeniería, el montaje, la puesta en marcha y el mantenimiento.

Tenía como visión empresarial “ser uno de los principales grupos industriales”, lo que se traducía en que la rentabilidad y el crecimiento se planteaban como los dos objetivos genéricos de máxima importancia. Para ello, consideraba clave a su personal: “Contamos con un equipo altamente cualificado y experto en el desarrollo de proyectos complejos y únicos”. Además, para proporcionar sus servicios con el máximo valor añadido, contaban con la colaboración de socios y aliados de diverso perfil (tecnológicos, de proyecto e institucionales). Joseba lo tenía claro: “Nosotros fomentamos una política de fidelización de proveedores. Cuando tenemos un proyecto nuevo, les proponemos hacerlo de forma conjunta... y hacia arriba, exactamente lo mismo, intentamos que hagan eso nuestros clientes”.

Figura 1
Unidades estratégicas de negocio del Grupo Tamoin



TPS (Tamoin Power Services)		TER (Tamoin Energías Renovables)	TME (Tamoin Mantenimientos Especiales)	TSI (Tamoin Servicios de Ingeniería)	TCM (Tamoin Construcciones Mecánicas)
Programas de mantenimiento integral de centrales eléctricas	Montaje de equipos rotativos-turbinas	Servicios de mantenimiento de parques eólicos	Refrigeración industrial	Ingeniería	Montaje mecánico de equipos en plantas industriales y prefabricación y montaje de tubería
Mantenimiento de equipos rotativos-turbinas	Paradas programadas de centrales eléctricas	Servicios de supervisión de puesta en marcha de parques eólicos	Servicios de instrumentación y electricidad	Consultoría energética	Mantenimiento mecánico de plantas industriales
Mantenimiento de válvulas y soportes	Servicios aeronáuticos, <i>motor fittings</i> , módulos y componentes	Programas integrales de mantenimiento de parques eólicos	Servicios mecánicos especiales	Proyectos “llave en mano” (biomasa, cogeneración y trigeneración)	Paradas programadas de plantas industriales

Fuente: Grupo Tamoin.

Todo ello hacía que Tamoin fuera una compañía orientada a sus clientes, tal como lo probaba el hecho de que llevara más de 45 años trabajando con algunos de ellos.

El sector de actividad

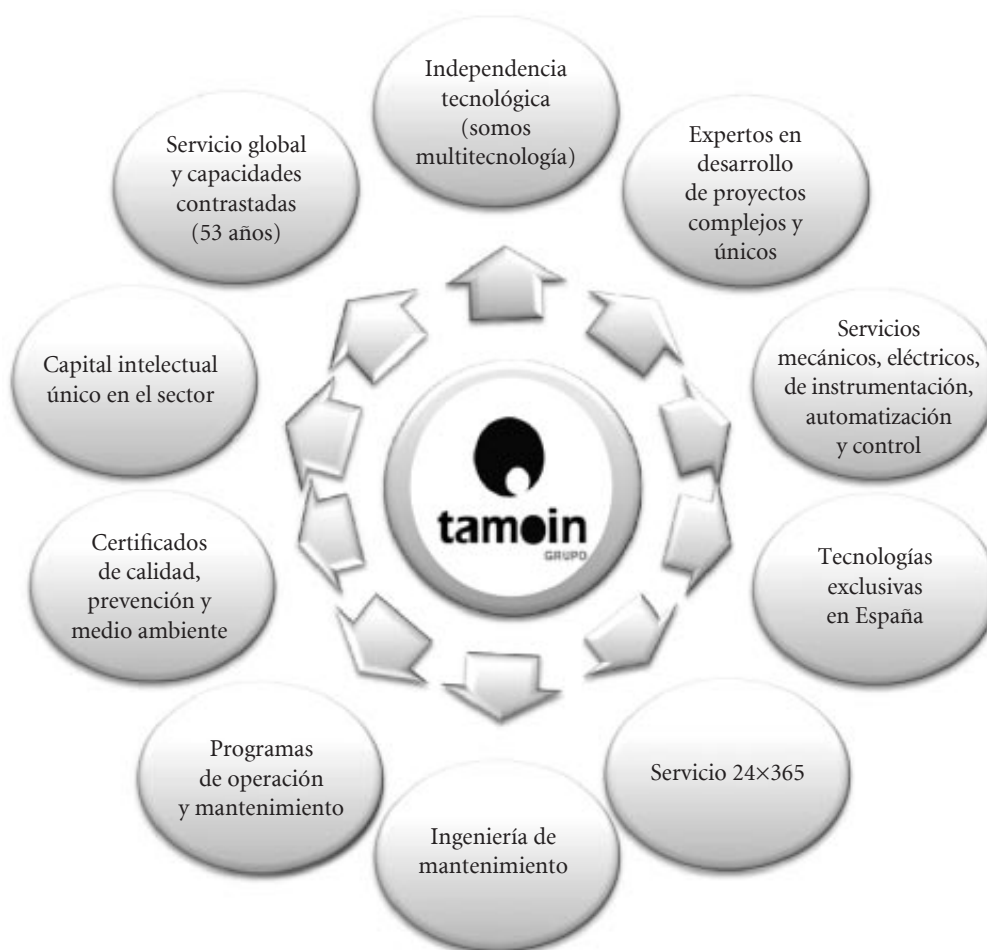
El desarrollo del sector del montaje y el mantenimiento industrial se caracteriza por su relación directa con la evolución cíclica del conjunto de la economía. Así, desde el año 2000 se había producido un crecimiento del volumen de negocio sectorial, gracias al positivo comportamiento de la demanda, aunque dicho crecimiento se había estancado debido a la crisis desde 2008.

En el sector de los montajes industriales operaba un gran número de empresas de montajes y mantenimiento, muchas de ellas de pequeñas dimensiones y de carácter familiar, que desarrollaban su actividad en un ámbito local o regional.

Asimismo, entre las empresas de mayor tamaño se encontraban sociedades filiales de algunos de los principales grupos de los sectores de la construcción y los servicios y empresas pertenecientes a grupos especializados de instalaciones y montajes, y fabricación de bienes de equipo. Así, el año 2007, los nueve principales operadores en el mercado nacional reunían más del 50 % del volumen de negocio en España; entre ellos se encontraban, además del Grupo Tamoin, empresas como Grupo Cobra, Grupo Elecnor, Grupo Abeinsa, Grupo Isolux Corsan, Grupo EMTE, Masa, Grupo Felguera y Montajes Nervión.

Tamoin era una compañía orientada a sus clientes

Figura 2
Diez razones para elegir al Grupo Tamoin

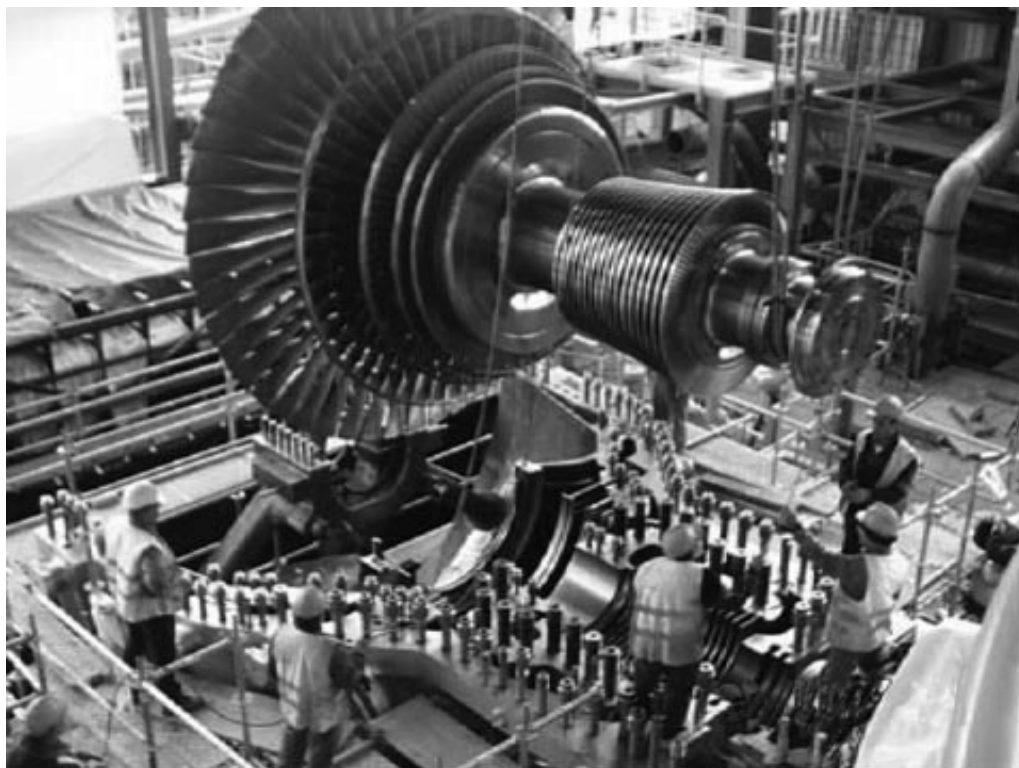


Fuente: Grupo Tamoin.

Las tendencias del entorno de aquel momento obligaban a las empresas del sector a ampliar y diversificar los servicios, así como a diversificar los mercados de demanda. El sector se enfrentaba al doble reto de atender a un mercado nacional y, al mismo tiempo, satisfacer el mercado de exportación, cuya importancia era creciente en la actividad de las empresas del sector. Concretamente, las políticas de expansión de las energías renovables habían motivado que el segmento de la energía fuera el de mayor crecimiento en el desarrollo económico que estaban experimentando algunas zonas, como Latinoamérica, Europa del Este o el Norte de África. Asimismo, los proyectos de inversión en materia energética se sucedían tanto en Europa como en Estados Unidos. “Hay mercados con un potencial altísimo; por ejemplo, Polonia, Gran Bretaña o Estados Unidos. ¡Hay que estar en esos mercados!”, afirmaba Joseba.

A este respecto, el desarrollo de nuevos mercados geográficos para las empresas del sector se apoyaba en la internacionalización de las empresas “tractoras”, fundamentalmente energéticas, petroquímicas y de telecomunicaciones.

Montaje de equipos rotativos



Fuente: Grupo Tamoin.

El desarrollo de nuevos mercados geográficos para las empresas del sector se apoyaba en la internacionalización de las empresas “tractoras”

La internacionalización del Grupo Tamoin

El Grupo Tamoin comenzó a exportar a inicios de la década de los setenta y su facturación internacional fue creciendo de forma sostenida hasta suponer el 14 % del total en 2009. Tomando buena nota de lo que siempre había señalado su director general, “lo que no crece, decrece... Si me decido a quedarme tal cual, estamos perdiendo. Tenemos que conseguir más dimensión que nos posibilite la penetración en nuevos mercados”. Con la estrategia de la internacionalización como modelo de crecimiento y con el firme deseo de aprovechar las oportunidades de crecimiento en mercados externos y prestar el mejor servicio a sus clientes allá donde estos se localizaran, Tamoin creó sus propias filiales, de las cuales poseía el 100 % del capital. Así, en 2009 contaba con tres implantaciones exteriores, localizadas en México, Portugal (filiales de servicios creadas en 2006) y Alemania (filial comercial creada en 2008).

En los casos concretos de México y Portugal, Tamoin pasó de abrir una implantación de carácter comercial a poseer una implantación productiva. Estas implantaciones no constituían unidades de negocio específicas en la estructura organizativa del grupo, sino que eran reproducciones de la matriz adaptadas al tamaño o la escala del mercado foráneo, que producían y comercializaban líneas de productos/servicios de la matriz. Aunque la totalidad de la producción y parte de las compras estaban totalmente internacionalizadas, el resto de las funciones (finanzas, márketing, organización y sistemas, departamento técnico...) se mantenían centralizadas en la sede de Erandio (Vizcaya).

**En 2009
contaba con
tres implanta-
ciones
exteriores,
localizadas
en México,
Portugal y
Alemania**

La trayectoria internacional de Tamoin estaba marcada, en general, por la experiencia compartida con grandes clientes españoles, como Iberdrola, cuya internacionalización ejercía una importante función tractora de empresas locales. Los procesos de internacionalización de estas grandes empresas normalmente implicaban, además de un aumento de tamaño, un aumento de la complejidad de las operaciones exteriores, por lo que la cooperación en origen con empresas locales y conocidas era utilizada de forma cada vez más habitual para su desarrollo externo. Según Joseba, “cuando Iberdrola toma la decisión de ir a México, necesitaba empresas y nos llamó. ‘¿Os interesaría ir a México?’, nos preguntó. La respuesta fue inmediata: sí o sí. Era una buena opción”.

En este contexto internacional, el Grupo Tamoin competía a través de la diferenciación de sus productos/servicios, basada en la calidad y el diseño, la atención y la cercanía al cliente, y la capacidad de sus recursos humanos, combinando todo ello con unos precios competitivos. Joseba lo reflejaba así: “Tenemos una gran capacidad de integración de servicios especializados, con una gran calidad, la experiencia de ser una empresa de más de cincuenta años y, por supuesto, precio. Queremos dar un servicio integrado al cliente: nosotros le solucionamos el problema y ya peharemos en el precio, pero buscamos una vinculación a medio-largo plazo”.

Todo ello redundaba en el desarrollo de las relaciones con el cliente, basadas en la confianza y el conocimiento mutuo existente, fruto de sucesivas experiencias de cooperación entre ambas empresas.

El impulso que Joseba García quería dar a la internacionalización de la empresa implicaba decidir tanto los sectores como los mercados geográficos más atractivos y con mayor potencial de crecimiento futuro. Con la experiencia adquirida en sus implantaciones en Portugal y México, la decisión era, si cabe, más difícil: “¿Existe alguna alternativa a ir solo y buscar nuevos clientes? ¿O debemos esperar a que nuestros clientes den el primer paso y cooperar con ellos en la internacionalización?”.

Notas pedagógicas

Si desea recibir las notas pedagógicas de este caso docente, solicítelas en la dirección de correo electrónico que se indica a continuación:

Aitziber Lertxundi Lertxundi: aitziber.lertxundi@ehu.es

ESI, o cómo internacionalizar servicios

Enara Zarrabeitia Bilbao
Izaskun Alvarez Meaza
Olatz Etxegarai Legarreta



La empresa y su sector de actividad	206
Estrategia de internacionalización	207
Acuerdos de cooperación	209

Caso docente

La fundación sin ánimo de lucro ESI se centraba en convertir la industria del 'software' y los servicios en un sector estable, productivo y excelente

1. Los costes del servicio eran principalmente costes de personal, por lo que no era viable reducirlos.

Otoño de 2002, Manu Prego, director general de ESI (European Software Institute), fundación sin ánimo de lucro con sede en Zamudio (Bizkaia) y creada en 1993 por la Comisión Europea y el Gobierno Vasco en conjunción con grandes empresas del sector, debía tomar una decisión que marcaría la estrategia de internacionalización de la organización. Inicialmente, los ingresos de ESI provenían de subvenciones de la Unión Europea, pero en 1999 finalizó el apoyo de Bruselas. Para lograr la sostenibilidad, ESI definió e implementó el Plan Estratégico 2000-2003. Este plan tenía, entre otros, unos objetivos de internacionalización muy ambiciosos, uno de los cuales era la creación de una red comercial internacional para la venta de sus productos y servicios en todo el mundo.

En opinión de Manu Prego, el éxito de la red comercial propia había supuesto un incremento de las ventas internacionales, lo cual provocaba nuevos retos y posibilitaba la apertura de nuevos mercados. En este sentido, Manu Prego se preguntaba: “¿Cómo debemos competir en mercados como Latinoamérica o Europa del Este si los precios de nuestros servicios son considerablemente más altos que los de los servicios ofrecidos por los competidores locales?¹ y ¿cómo podemos seguir creciendo sin hacer viajar aún más a nuestros consultores y, además, sin incrementar la plantilla actual?”.

La empresa y su sector de actividad

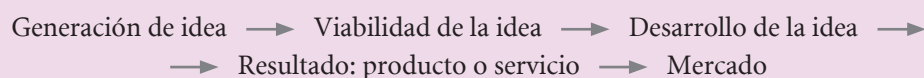
La fundación sin ánimo de lucro ESI, cuya sede social está ubicada en el Parque Tecnológico de Zamudio (Bizkaia), se centraba en convertir la industria del *software* y los servicios en un sector estable, productivo y excelente, ayudando a las empresas a alcanzar la máxima calidad y productividad en el desarrollo de soluciones de tecnologías de la información que se lanzaban al mercado, a escala tanto nacional como internacional. Además, dirigía sus esfuerzos a intentar conseguir que toda la sociedad, tanto los ciudadanos como las pymes de los más variados sectores, pudieran acceder a estas soluciones e hicieran un uso eficaz e inteligente de ellas.

Su misión era contribuir al desarrollo de la sociedad de la información y al incremento de la competitividad de la industria a través del conocimiento, la innovación, la mejora continua y la promoción y difusión de las tecnologías de la información.

Su principal objetivo consistía en ayudar a las empresas a producir mejor *software*, en tiempo y forma, con más calidad y menos coste. Asimismo, entre sus principales retos se encontraba el de convertirse en el líder mundial en el apoyo al progreso de la calidad y la competitividad de las pymes del sector del *software*, mediante el desarrollo endógeno y el establecimiento de alianzas estratégicas.

Entre las actividades de ESI destacaba el avance de I+D para la elaboración de nuevos productos, el desarrollo de nuevas tecnologías y la prestación de servicios al sector de las tecnologías de la información. Este sector era un sector globalizado, tanto para los clientes como para los fabricantes y los proveedores. Estaba formado por empresas de distintos tamaños en un ámbito totalmente internacional. La globalización del sector hacía que la compra de un servicio o de un producto de *software* pudiera producirse a través de empresas situadas en muy diferentes partes del mundo.

Figura 1

Cadena de valor añadido de ESI

Fuente: elaboración propia.

En un mercado tan global como este, las empresas, independientemente de su dimensión, debían diferenciarse de sus competidores. El atributo diferenciador era principalmente la calidad de los productos y los servicios de *software* ofertados, la cual se hacía tangible a través de certificaciones internacionales, que eran otorgadas, entre otros, por ESI. De este modo, la diferenciación por precio no era una ventaja competitiva para todas estas empresas, que habían visto que la demanda de sus productos aumentaba si disponían de una mayor calidad y productividad.

La cadena de valor añadido de ESI, a la que también se le podía denominar “productización” de los proyectos de investigación, nacía en una idea para un producto o servicio y se estudiaba la viabilidad de dicha idea. Una vez comprobada su viabilidad, la idea se desarrollaba y acababa en un producto o servicio que se lanzaba al mercado. A lo largo de la cadena que aparece en la figura 1, la idea iba adquiriendo valor.

Las personas (su conocimiento, su experiencia, su formación y su vocación internacional) eran la base de la cadena de valor.

En la tabla 1 se muestra la evolución de algunas magnitudes de crecimiento relevantes del período 2000-2002.

Estrategia de internacionalización

Tras el final del apoyo de Bruselas en 1999 y con la intención de lograr la sostenibilidad, ESI implantó un Plan Estratégico para el período 2000-2003 (el Plan). Uno de sus objetivos clave fue el de lograr transformar los resultados de I+D en servicios para empresas con una triple finalidad: incrementar los ingresos de ESI mediante ventas en el mercado, contrastar la aplicabilidad de los resultados de I+D

Tabla 1

Crecimiento de ESI

Años	Número de empleados	Ingresos por empleado (euros)	Número de servicios tecnológicos	Ingresos por servicios tecnológicos (euros)	Ingresos totales (miles de euros)
2000	41	68.000	37	560.000	3.233
2001	49	71.000	59	899.621	3.298
2002	58	79.000	78	1.172.439	4.615

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por ESI.

Su principal objetivo consistía en ayudar a las empresas a producir mejor ‘software’, en tiempo y forma, con más calidad y menos coste

Las personas (su conocimiento, su experiencia, su formación y su vocación internacional) eran la base de la cadena de valor

en empresas y garantizar que los resultados de I+D llegaran a las empresas para incrementar su competitividad. Además, según Manu Prego, el Plan, entre otros, tenía objetivos de internacionalización muy ambiciosos. Uno de ellos era la cooperación en la internacionalización a través de la creación de una red comercial internacional para la venta de los productos y servicios en todo el mundo, con el fin de acelerar la expansión internacional y alcanzar una masa crítica de mercado.

Para alcanzar los objetivos de internacionalización del Plan, en el año 2000 se creó una red comercial internacional conocida como ESI@net. Los componentes de dicha red tenían un acuerdo comercial a través del cual vendían una serie de productos y servicios de ESI y, por ello, cobraban una comisión de venta. Los servicios eran prestados por el personal de ESI, que se desplazaba a cualquier parte del mundo desde Zamudio.

Desde su creación, la evolución de la red comercial ESI@net se muestra en la tabla 2.

Los principales clientes de ESI en el ámbito internacional eran pymes locales y empresas multinacionales. Por lo general, estas empresas eran multinacionales españolas (Telefónica, Indra, etc.) y el contacto con ellas se realizaba de manera coordinada tanto en la matriz (por parte de ESI) como en la sede local a través del socio comercial de la red ESI@net.

En lo que respecta a los competidores, el entorno internacional estaba generalmente compuesto por pequeñas empresas que prestaban servicios en el mercado local. Por ello, según Manu Prego, el problema de los costes en este tipo de empresas era menor que el que podía tener ESI. Los costes fijos eran bajos y el coste variable o del servicio no suponía el traslado de personal de un país a otro. ESI, sin embargo, tenía la ventaja del tamaño y la experiencia internacional acumulada. Cabe destacar que determinados servicios o productos no tenían competencia alguna, ya que nacían de nuevos proyectos de I+D desarrollados por investigadores de ESI.

En esta tesitura, la red comercial ESI@net era el primer indicador para analizar las necesidades de los diferentes países. A través de esta red se obtenía visibilidad en relación con el potencial y el crecimiento de los mercados.

Sin embargo, la prestación del servicio, vendido por el agente de la red comercial, implicaba el desplazamiento de personal de ESI al país correspondiente, sin olvidar que este desplazamiento suponía un coste adicional al proyecto, además de la necesidad de conocimiento del idioma local.

Tabla 2

Evolución de la red comercial ESI@net

Años	Número de socios	Países	Número de contratos	Ingresos por contratos (euros)
2000	10	16	4	36.000
2001	24	30	12	180.000
2002	34	36	22	741.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por ESI.

Para mitigar esta problemática, una posibilidad era enseñar la implantación del servicio al agente comercial, ya que el agente quería aprender a prestar tales servicios. Sin embargo, según Manu Prego, esto suponía un riesgo para ESI, debido a que la fuga de conocimiento podía convertir al agente en un competidor.

Además, existía otra posibilidad, la de crear una oficina comercial en la cual el personal de ESI prestara el servicio. No obstante, esta opción, en opinión de Manu Prego, no era económicamente viable. Desde el punto de vista de la gestión de personas, esta alternativa suponía la expatriación de parte de la plantilla de ESI o la contratación de personal local, al que habría que formar. Ambas opciones suponían un coste y un riesgo importantes para la sostenibilidad de la actividad internacional.

Para alcanzar los objetivos de internacionalización del Plan, en el año 2000 se creó una red comercial internacional conocida como ESI@net

Acuerdos de cooperación

Tras encontrar al socio adecuado y establecer el correspondiente acuerdo, la cooperación en la internacionalización se daba a través de los socios comerciales que entraban a formar parte de la red ESI@net.

Por otro lado, ESI también disponía de acuerdos de cooperación con distintas universidades y entidades gubernamentales a escala internacional. Así, los socios pertenecientes a ESI@net veían en ESI una entidad capaz de alinear los intereses de estas entidades con los de la región, pudiendo elaborar de esta forma una estrategia sectorial local sostenible.

De este modo, según Manu Prego, se había resuelto en gran medida el problema de la autosostenibilidad de ESI, gracias al incremento de las ventas tanto en el mercado local como en el internacional. Asimismo, se había logrado internacionalizar el proceso de comercialización. Sin embargo, ahora ESI se enfrentaba al siguiente paso. En otoño de 2002, Manu Prego, director general de ESI, se hacía las siguientes preguntas: “Ahora que nuestros productos y servicios ya actúan en mercados internacionales a través de la red ESI@net, ¿qué ocurre con el proceso de producción de esos productos y servicios? ¿Cómo podemos internacionalizarnos sin correr el riesgo de transferir el conocimiento a los agentes comerciales y sin aumentar nuestra plantilla?...”.

Notas pedagógicas

Si desea recibir las notas pedagógicas de este caso docente, solicítelas en la dirección de correo electrónico que se indica a continuación:

Enara Zarrabeitia Bilbao: enara.zarrabeitia@ehu.es

Geyser-Gastech, satisfacción global a sus socios: ¿cómo ser competitivos?

Amaia Agirre Aramburu
Izaskun Agirre Aramburu
Amaia Aizpuru Garmendia



Origen de la empresa	212
El sector de los calentadores	212
El negocio de los calentadores en Geyser-Gastech	213
Expansión internacional	216
Anexo 1	217

El mercado europeo de calentadores era un mercado de reposición en decrecimiento y los clientes de Geysler-Gastech se estaban replanteando su estrategia para el mercado ruso

Julio de 2007, Joseba Beldarrain, gerente de Geysler-Gastech; Asier Plaza, director de compras; y Jesús Tomé, director de innovación, se reunían para tomar una decisión que probablemente marcaría el devenir de la organización. La compañía, fundada en 1997 y situada en Bergara (Gipuzkoa), fruto de una *joint-venture* entre Fagor Electrodomésticos y el Grupo Vaillant, se dedicaba a la fabricación y el desarrollo de calentadores de agua y había conseguido satisfacer a sus socios clientes.

Joseba Beldarrain era conocedor de que el mercado europeo de calentadores era un mercado de reposición en decrecimiento y los clientes de Geysler-Gastech se estaban replanteando su estrategia para el mercado ruso. Por todo ello, Joseba Beldarrain y su equipo veían peligrar su futuro. ¿Cómo podía Geysler-Gastech cubrir las expectativas de sus socios clientes y ser más competitiva?

Origen de la empresa

Geysler-Gastech S. A. (en adelante GG), dedicada a la fabricación de calentadores de agua, era la *joint-venture* constituida por los grupos Vaillant y Fagor Electrodomésticos. La empresa fue fundada en Bergara (Gipuzkoa), en 1997, por sus dos únicos socios al 50 % con el fin de satisfacer la necesidad que ambos tenían de mejorar sus márgenes en los calentadores que ofertaban al mercado.

Fagor Electrodomésticos S. Coop., fabricante europeo de electrodomésticos, era la cooperativa más antigua de MONDRAGON¹, que operaba en varios negocios (cocinas, lavadoras, lavavajillas, confort, muebles de cocina...), y estaba caracterizada por su clara vocación internacional.

El Grupo Vaillant, con sede en Remscheid (Alemania), era líder desde el año 2001 del sector de la calefacción y el agua caliente sanitaria en Europa, fruto de la integración de Vaillant, fundada en 1874 por Johann Vaillant², con otros grupos europeos, la compañía italiana Bongioanni Pensotti Kalore (BPK) y el grupo británico Hepworth-Heating. Desde entonces, el Grupo Vaillant se había caracterizado por ser un pionero tecnológico, especialmente en los negocios de la calefacción y el aire acondicionado, así como por su presencia en más de cien países del mundo.

El sector de los calentadores

La utilización de los calentadores se remonta al siglo pasado, allá por 1905. Personajes del Oeste americano nos evocan imágenes de valientes y polvorientos vaqueros que se bañaban utilizando un sistema básico, compuesto por un barril y una jarra de agua caliente. Posteriormente, con vistas a proporcionar una mayor comodidad al usuario, se evolucionó hacia un sistema de calentamiento de aplicación local (calentador de cobre instalado allí donde se consumía agua). En un principio se trataba de un elemento de suelo y, a continuación, pasó a ser un elemento de pared. El siguiente avance en el desarrollo de producto fue el uso remoto de este, es decir, un único elemento para dar respuesta a las necesidades de agua caliente en distintos puntos de la vivienda. En esencia, más de cien años con un producto que tecnológicamente no había variado mucho.

1. MONDRAGON es el fruto del movimiento cooperativo iniciado en 1956 en Mondragón y es el primer grupo empresarial vasco. En su aspecto organizativo, MONDRAGON se configura en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Las cifras más reseñables son las siguientes: lo conforman 256 empresas y 92.773 trabajadores.

2. Johann Vaillant es conocido por haber patentado en 1894 el primer calentador de la historia. Es, además, pionero en la utilización de marcas en el sector de los bienes de consumo, con su logotipo de la liebre que sale del hueco de pascua. En 1905, Johann Vaillant creó la versión del calentador de pie, al que llamó *Geysler*. Posteriormente, en 1961, creó la primera caldera mural de gas. Por todo esto, Vaillant ha revolucionado el mercado de la calefacción y el agua caliente a lo largo de su historia.

En sus orígenes, el mercado europeo de calentadores fue un mercado amplio, pero la aparición de las calderas contribuyó a que, por norma general, no se instalaran calentadores en nuevas viviendas, salvo casos excepcionales en el sur de España. Se trataba, por tanto, de un mercado de reposición que iba disminuyendo anualmente entre dos y tres puntos porcentuales. Aunque en Europa del Este y Rusia el uso del calentamiento de agua se restringía únicamente al período de verano, debido a que el resto del año era el Gobierno el que se encarga a través de las centrales térmicas (*district heating*) de ofrecer dicho servicio, la demanda de calentadores crecía ofreciendo una oportunidad interesante para explorar. Además, la concepción del calentador ruso no variaba mucho respecto al estándar europeo. Otra de las particularidades de este mercado consistía en la necesidad de contar con un intermediario local para la comercialización de los productos, lo que obligaba a perder el control sobre parte de las actividades de la cadena de valor.

Sin embargo, el mercado asiático, concretamente China, crecía a ritmos del 12 % y era el mayor mercado de producción y consumo de calentadores, en el orden de los 10 millones de calentadores, frente a los 13 o 14 millones del mercado mundial. Todo ello conllevaba que China contara, a diferencia de Europa, con un amplio tejido industrial de proveedores de componentes tecnológicamente avanzados. El mercado chino planteaba dificultades en la comercialización, ya que, aun siendo el mayor taller para el mundo, existían importantes barreras para la venta de los productos extranjeros; es decir, primaban los productos *made in China*. Asimismo, el coste de la mano de obra directa era alrededor de 25 veces inferior al estándar europeo. Otra dificultad añadida inherente al mercado chino era la diferente concepción del agua caliente sanitaria, lo que requería un producto con unos atributos diferentes al del mercado europeo.

Como el calentador era un producto muy especializado, los segmentos del mercado en este sector no eran muy claros, lo que obligaba a contar con una masa crítica que proporcionara volumen para poder competir. Todo ello llevó a los fabricantes de calentadores a una racionalización del potencial de producción y a un proceso de concentración empresarial, con lo que se redujeron a dos los principales competidores de GG y el resto quedó muy atomizado. Su principal competidor era Junkers (grupo alemán Bosch), con unos costes sensiblemente inferiores y una estrategia de producto monomarca.

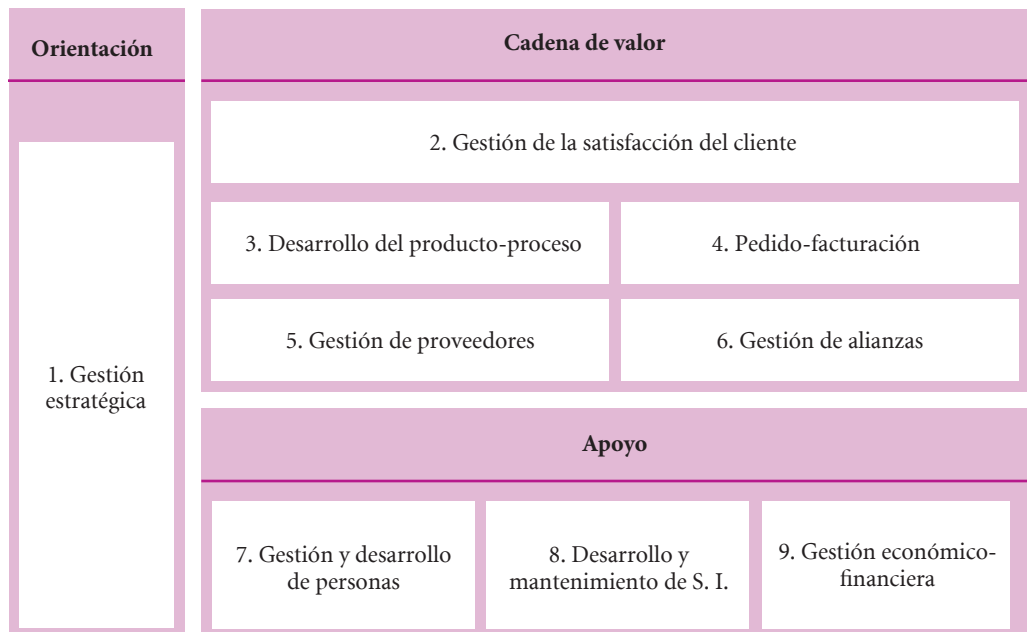
El negocio de los calentadores en Geysler-Gastech

GG era una organización estructurada en minicompañías, lo que permitía el despliegue de la calidad total en todos los ámbitos y niveles de la gestión, basándose en tres ejes básicos: la orientación al cliente interno y externo, la eficiencia económica y la mejora del funcionamiento interno. Estas minicompañías, estructuradas en torno a los procesos clave, facilitaban una gestión transversal por procesos horizontales orientados al cliente. Sus procesos clave eran el proceso de fabricación, que incluía todos los subprocesos desde el pedido hasta el cobro; el proceso de diseño, que cubría los subprocesos de desarrollo de producto y procesos; y tres procesos relacionados con la satisfacción del cliente, la gestión de proveedores y el desarrollo de alianzas.

En esencia, el calentador era un producto con más de cien años que tecnológicamente no había variado mucho

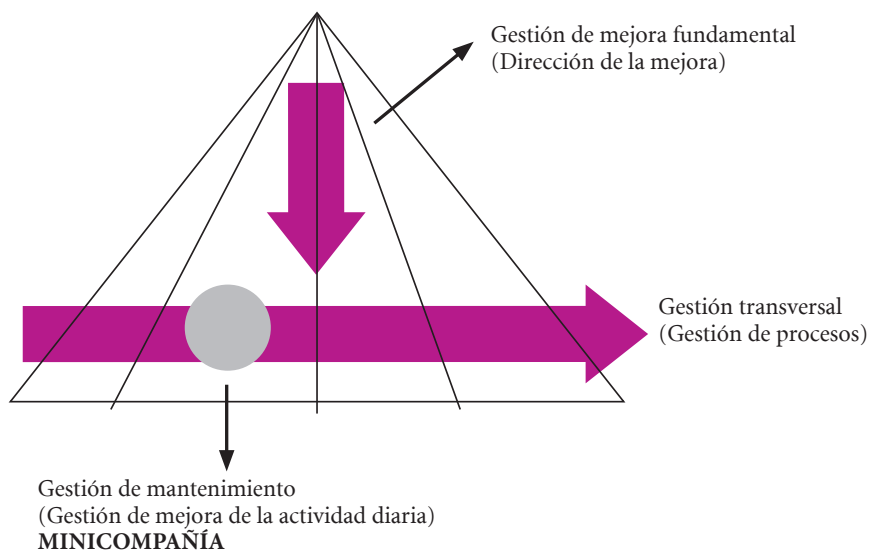
El mercado chino planteaba dificultades en la comercialización, ya que, aun siendo el mayor taller para el mundo, existían importantes barreras para la venta de los productos extranjeros

Figura 1
Mapa general de procesos de Geysler-Gastech



Fuente: Geysler-Gastech.

Figura 2
Modelo de minicompañías



Fuente: Geysler-Gastech.

Como se aprecia en el cuadro 1, la misión de GG determinaba la inexistencia de un proceso comercial. En concreto, GG no dominaba la estrategia de negocio, sino que esta venía predeterminada por sus socios clientes. Así, la venta de los calentadores se realizaba a través de los departamentos de marketing de Fagor Electrodomésticos S. Coop. y del Grupo Vaillant.

Cuadro 1

Misión de Geysler-Gastech

En Geysler-Gastech desarrollamos y fabricamos calentadores de agua, conforme a las estrategias definidas por Fagor Electrodomésticos y el Grupo Vaillant. Nuestro objetivo es suministrar soluciones innovadoras, con la calidad, el coste y el servicio requeridos, que permitan a nuestros clientes mejorar su posición competitiva. Con ello esperamos satisfacer a nuestros clientes, generar rentabilidad para los accionistas y asegurar nuestro futuro.

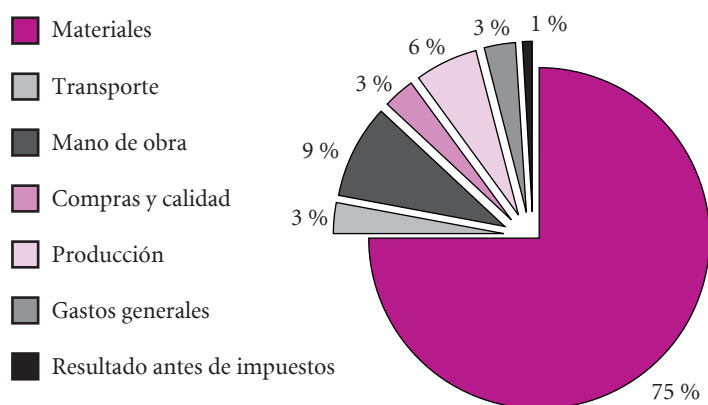
Fuente: Geysler-Gastech.

Geysler-Gastech era una organización estructurada en minicompañías, lo que permitía el despliegue de la calidad total en todos los ámbitos de la gestión

El proceso de fabricación se consideraba crítico para la competitividad en costes de GG. En este sentido, los costes de materias primas y componentes suponían el 75 % del coste total. En lo que se refiere al 25 % restante, se distribuía de la siguiente forma: 12 puntos, costes operativos; 9 puntos, mano de obra; y 4 puntos, otros (véase la figura 3). Mientras que sus principales competidores seguían una estrategia monomarca, ya que en este mercado no valía un producto con marca del distribuidor, GG apostaba por una política multimarca, por lo que su desestandarización implicaba un incremento de los costes.

Hasta el año 2001, GG no gestionaba directamente el aprovisionamiento de algunos de sus componentes clave (electrónica y válvulas de seguridad), por lo que dependía en exceso de un intermediario, lo que le suponía una pérdida de información y una falta de relación con el proveedor. Como consecuencia de ello, el proceso de desarrollo de nuevos productos o componentes en electrónica y válvulas de seguridad de calentadores se veía seriamente perjudicado, ya que la tecnología y los derechos de propiedad estaban en manos de un intermediario externo. Por todo ello, Asier Plaza, Jesús Tomé y Joseba Beldarrain pensaban que era urgente replantearse la utilización de un interlocutor externo en el proceso de compra.

Figura 3

Escandallo de costes

Fuente: Geysler-Gastech.

El proceso de fabricación se consideraba crítico para la competitividad en costes de Geysler-Gastech

Cuadro 2

Principales beneficios obtenidos por Geysler-Gastech fruto de la alianza en el período 2003-2007

- Desarrollo conjunto de 23 nuevas prestaciones, conocidas en el mundo de los calentadores, pero no presentes en nuestro catálogo de producto. Suponen el 77 % de las nuevas prestaciones realizadas por GG para dicho período.
- Desarrollo de 15 innovaciones, funciones novedosas que han sido primicia en el mundo de los calentadores. Suponen el 100 % de las realizadas en GG para dicho período.
- Cuatro nuevas patentes a escala mundial, registradas de forma conjunta entre GG y el aliado.
- Reducciones de precio de compra por encima del 20 %, incluidas funciones adicionales.
- Mejoras importantes de defectivos (desde el 11,77 % hasta el 0,38 %).

Fuente: Geysler-Gastech.

Fruto de la decisión de gestionar directamente con dicho proveedor, comenzaron a explorar las posibilidades que ofrecían los países asiáticos con relación al aprovisionamiento de componentes tecnológicos. Tras clasificar los proveedores en función de su grado de confidencialidad y exclusividad de sus soluciones para GG, se profundizó en la relación con varios proveedores para entablar negociaciones encaminadas a la generación de alianzas. Así, en el año 2003 se potenció la compra directa con Blissful Technology, proveedor taiwanés de válvulas de seguridad y de gas, con instalación productiva en China, que culminó en 2005 con la firma de una alianza. Indudablemente, un aspecto que hubo que valorar fue la paridad del renminbi (RMB, moneda china) (véase el anexo 1 sobre la cotización de la moneda).

Como consecuencia de ello, se lograron innovaciones, se desarrollaron nuevas prestaciones y patentes a escala mundial y, desde ese momento, se controlaron el *know-how* y los derechos de propiedad de los componentes tecnológicos. Además, a pesar de las grandes diferencias culturales existentes entre China y Europa en cuanto a la toma de decisiones, los procesos de negociación, el cambio horario, etc., se lograron tanto un conocimiento de la cultura asiática y del mercado local como una experiencia de compra y colaboración satisfactoria para ambos.

Expansión internacional

El planteamiento internacional de GG estaba condicionado por las estrategias internacionales de sus dos socios. Por un lado, Fagor Electrodomésticos S. Coop. operaba en más de 130 países a través de 12 marcas comerciales. En lo que a los calentadores se refiere, había abordado el mercado ruso con un volumen de 98.000 calentadores en 2005 y con un margen de contribución reducido.

Por otro lado, el Grupo Vaillant vendía en más de 80 países a través de sus 14 plantas productivas, ubicadas en Europa y China, con unas ventas de 17.000 calentadores para el mercado ruso en 2005 y sin una cadena de venta propia y estructurada. Su estrategia para atender el mercado ruso fue la integración hacia delante, incorporando en la cadena de valor a la distribución, con vistas a mejorar el servicio comercial ofrecido a sus clientes. Todo lo anterior requería crecer en flujo (incrementar el volumen).

En Rusia, el 70 % de las transacciones económicas no se realizaban a través de entidades financieras, existían grandes irregularidades en el ámbito de los impuestos, tenía una incertidumbre riesgo-país elevada, no había transparencia en las políticas de ayuda a empresas extranjeras y no existía una red industrial de proveedores tecnológicos requerida para la producción de calentadores. Además, el coste de la mano de obra en Rusia era de seis a diez veces inferior al estándar europeo.

El Grupo Vaillant había iniciado diferentes contactos con posibles proveedores chinos de calentadores para incrementar su volumen de venta de calentadores en Rusia, lo que constituía una seria amenaza para GG. Al mismo tiempo, Fagor Electrodomésticos buscaba mejorar sus márgenes. Joseba Beldarrain trataba de reflexionar, con la ayuda de Asier Plaza y Jesús Tomé, sobre las alternativas viables con el objetivo de acompañar a sus clientes en el mercado ruso. ¿Qué alternativas tenía GG para conseguir cubrir el mercado ruso que atendían sus clientes? ¿Debía valorar la realización de acuerdos de cooperación para satisfacer los requerimientos de sus clientes?

Fruto de la decisión de gestionar directamente con dicho proveedor, comenzaron a explorar las posibilidades que ofrecían los países asiáticos con relación al aprovisionamiento de componentes tecnológicos

Anexo 1

Chinese yuan renminbi (CNY)

Latest (19 September 2007): **EUR 1 = CNY 10,5001**

Change: +0,0682 (+0,65 %)

Select date range: **1m / 3m / 6m / 1y / 2y / 5y / All**

Change from 1 April 2005 to 19 September 2007: **-0,2254 (-2.10 %)**

Minimum (15 November 2005): 9,4322 - Maximum (22 April 2005): 10,8232



Fuente: European Central Bank.

Notas pedagógicas

Si desea recibir las notas pedagógicas de este caso docente, solicítelas en la dirección de correo electrónico que se indica a continuación:

Amaia Agirre Aramburu: amai.agirre@gmail.com

Grupo HINE: crecimiento por la senda de las renovables

Kristina Zabala Berriozabal
Arantza Zubiaurre Goena



Origen y actividad de HINE	220
La estrategia de internacionalización de HINE	221
La entrada en el mercado de la India	224

En 1994 apostó por un sector emergente, el de la energía eólica, firmando un acuerdo de transferencia tecnológica con empresas oleohidráulicas de Dinamarca, referencia europea en dicho sector

Aquella tarde de la primavera de 2009, Pello Guibelalde, director gerente del Grupo HINE, se había quedado solo en su despacho tras la reunión con los cuatro socios potenciales del consorcio. Pensativo, en su cabeza se arremolinaban muchas dudas e incertidumbres sobre cómo encarar el nuevo reto: la entrada en el mercado de la India. La India era un mercado atractivo para HINE, pero existían algunas incertidumbres en torno al sector de las energías renovables que obligaban a ser cauto. Este podría ser el siguiente paso en su expansión internacional en el negocio de las renovables, pero quedaba por decidir cómo abordarlo. El Grupo HINE contaba a principios de 2009, además de con su factoría principal en Olaberria (Gipuzkoa), con implantaciones productivas en Estados Unidos, China y el Reino Unido y ahora recibía la invitación de Gamesa, a través de su filial MADE Tecnologías Renovables, para implantarse conjuntamente en la India. “¿Cómo deberíamos abordar la entrada en ese país? ¿Solos, como en las anteriores ocasiones, o en consorcio, tal como habíamos hablado en la reunión de aquella tarde?”, se cuestionaba Pello.

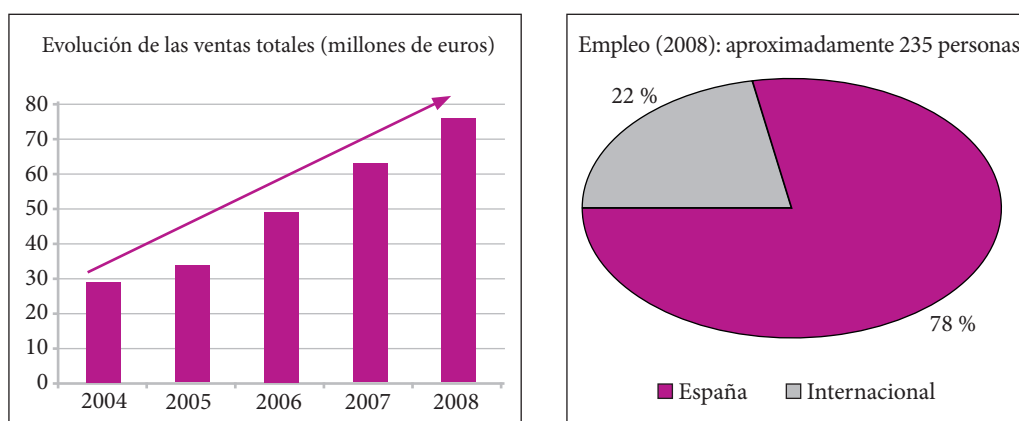
Origen y actividad de HINE

Fundada en 1974 por Pello Guibelalde, HINE diseñaba, desarrollaba, fabricaba y daba servicio posventa de sistemas oleohidráulicos para la automatización industrial de sectores tradicionales de la economía, como los de la máquina-herramienta, la siderurgia, el papel, el plástico o el sector naval.

En 1994 decidió apostar por lo que entonces era un sector emergente, el de la energía eólica, firmando un acuerdo de transferencia tecnológica con empresas oleohidráulicas de Dinamarca, país de referencia europea en dicho sector. Desde entonces, su empresa se había mantenido en una senda de crecimiento continuado y en 2008 había alcanzado una facturación anual de 80 millones de euros y una plantilla superior a 230 personas.

Normalmente desconocida, la tecnología oleohidráulica estaba presente en muchas máquinas de uso común. Su función era transmitir fuerzas y controlar movi-

Figura 1
Grupo HINE: algunas cifras básicas



Fuente: Grupo HINE.

mientos por medio de un líquido, el aceite. Su aplicación más conocida quizá fueran los frenos y las suspensiones de los camiones y los trenes o los brazos elevadores de las grúas, las retroexcavadoras y los volquetes. En la industria de fabricación, estos sistemas se encontraban en todos los sectores en los que era necesario desplazar cargas de gran peso y volumen con seguridad y, en general, en los mecanismos de orientación, aproximación y giro de las máquinas. En suma, estos habían sido los sectores clientes que atendía HINE hasta que empezó el despegue de las energías renovables, especialmente el de la energía eólica.

Los colectores solares, como los girasoles, necesitan orientarse para aprovechar al máximo los rayos del sol y lo mismo ocurre con el viento. HINE diseñaba y fabricaba los sistemas oleohidráulicos que gobiernan el giro de los aerogeneradores. No se trata únicamente de girar la góndola del aerogenerador en dirección a la corriente de aire, sino que también hay que abatir las palas con la inclinación precisa para aprovechar con el máximo rendimiento la fuerza del viento. Esta necesidad de aprovechamiento hace que las palas del aerogenerador estén reajustándose permanentemente a la dirección variable del viento, lo que requiere sistemas con una robustez y una fiabilidad contrastadas.

En 2008, España era el tercer país del mundo con mayor potencia instalada acumulada de energía eólica y el cuarto en potencia anual instalada. Fue, además, el primer inversor extranjero en generación de energía eólica en Estados Unidos.

La estrategia de internacionalización de HINE

La expansión internacional de HINE estaba estrechamente ligada a la unidad de Energías Renovables, una unidad cuyo peso relativo fue creciendo dentro del Grupo. Así, en el año 2008 suponía aproximadamente el 40 % del negocio total del Grupo.

Todo comenzó a principios de la década de los noventa; en concreto, en el año 1993, cuando Gamesa creó una sociedad mixta con una empresa danesa para desarrollar las energías renovables, en un momento en el que se hablaba poco del cambio climático. La empresa HINE vio que podía haber un gran futuro en el desarrollo de aerogeneradores y que estos requerían una regulación hidráulica, por lo que llegaron a un acuerdo con empresas danesas y con Gamesa para ser el proveedor de la regulación hidráulica de los aerogeneradores. En ese momento empezó la historia de HINE Renovables.

Debido al crecimiento del negocio de renovables, HINE decidió crear en 2005 una división de renovables específica, HINE Renovables, con una dirección independiente, que asumió Lander Guibelalde, segundo protagonista de esta historia, con el objetivo de atender adecuadamente las demandas de los sectores relacionados con las energías renovables; entre ellos, el eólico, el solar y el marino. Esta separación estratégica se debía a las diferencias existentes en el sistema productivo, pero, sobre todo, a las diferencias en lo relativo al sector cliente que debería atender.

La apuesta decidida se reflejó también en la construcción de una nueva fábrica, situada cerca de la sede de la empresa, una planta moderna de 5.000 metros cuadra-

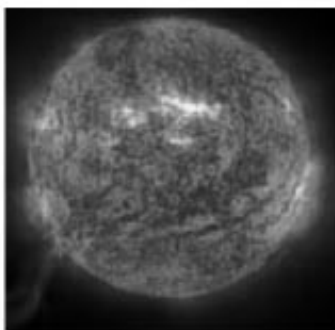
HINE diseñaba y fabricaba los sistemas oleohidráulicos que gobiernan el giro de los aerogeneradores

El objetivo era convertir a la empresa en el suministrador líder de sistemas oleohidráulicos para el sector de las energías renovables a escala global

dos, que alberga la actividad de los sistemas oleohidráulicos para los sectores mencionados y que entró en funcionamiento a principios del año 2009. El objetivo era convertir a la empresa en el suministrador líder de sistemas oleohidráulicos para el sector de las energías renovables a escala global.

Para conseguirlo, en el año 2006 HINE ponía en marcha su planta de Langfang, en China, con el objetivo de dar respuesta a la demanda de la planta de Gamesa en ese país. A finales de 2007 comenzaba la producción de su fábrica en Pensilvania, en Estados Unidos, y en 2008 adquiría en Gran Bretaña la compañía BP Hydraulics para garantizar sus suministros de mecanizado de alta precisión.

En los últimos años se habían producido movimientos importantes en cuanto al negocio tradicional, agrupado bajo la división industrial: HINE Industrial. La compañía adquirió en 2006 dos empresas españolas: Hidrasa-Hidravick, con la que competía en el norte de España, y Moymosa, especializada en montajes y mantenimientos oleohidráulicos. De esta manera, HINE Industrial se convirtió en proveedor global (diseño, fabricación, comercialización, instalación y mantenimiento) y en una empresa de referencia nacional. A principios de julio de 2009, se acordaba la fusión por absorción de Hidrasa, de manera que la fabricación, el diseño y la ingeniería se centralizaban en Olaberria, pero se mantenían todas las delegaciones comerciales.



Tradicionalmente, HINE había apostado por el mercado nacional, en el que había conseguido un sólido posicionamiento, aunque la actividad exportadora se reducía a pequeñas experiencias, sin apenas incidencia en el importe total de las ventas. En cambio, el año 2006 marcaría un hito en la trayectoria de HINE, con la puesta en marcha de su propia fábrica en China. En 2009, las ventas en los mercados internacionales suponían el 23 % de las ventas totales del Grupo y la fabricación de sus filiales internacionales representaba el 18 % de la producción total del Grupo.

La apertura internacional se producía en la división de renovables y respondía a una necesidad: la de “acompañar” al cliente (Gamesa) en su proceso de internacionalización. La dirección de la empresa comprendió que era necesario seguir al cliente e instalarse cerca de sus plantas productivas porque esa era una manera de proteger la actividad de la planta en el país de origen. Al mismo tiempo, la internacionalización se entendía como fuente de oportunidades. Pello Guibelalde lo entendía así, subrayando que “la internacionalización no es una elección, sino un requisito para seguir siendo competitivos también aquí”.

En el sector de los fabricantes de aerogeneradores, los competidores eran globales y tenían una fuerte presencia en diferentes países. Gamesa, principal cliente de HINE Renovables, era uno de los tres mayores fabricantes de aerogeneradores del mundo (con una cuota de mercado del 12 % en el año 2008) y líder en España en el sector de la fabricación, la venta y la instalación de turbinas eólicas. Esta empresa ejercía un papel tractor en la internacionalización de muchas compañías vascas. Buena muestra de ello era el caso de HINE Renovables, que convertía esa necesidad en oportunidad para ganar presencia en los mercados en los que se instalaba de la mano de Gamesa.

El objetivo de HINE era, por tanto, doble: por un lado, fidelizar al cliente, lo que en este caso pasaba por un acompañamiento en su estrategia de internacionalización, y, por otro lado, ganar presencia internacional como fuente de oportunidades de venta a nuevos clientes y de compra de materias primas en condiciones más competitivas.

Así, en el año 2006, HINE ponía en marcha su planta de Langfang, en China, para satisfacer la demanda de la planta que su principal cliente, Gamesa, tenía en Tianjin (a una hora de distancia de Langfang). No obstante, la decisión de implantarse en China se había tomado un par de años antes, como respuesta a la propuesta de Gamesa de que HINE se implantara cerca de su fábrica de aerogeneradores.

HINE Renovables se enfrentaba a la necesidad de fidelizar a uno de sus principales clientes, que pasaba por acompañarlo en la internacionalización. Los responsables de HINE eran conscientes de que una respuesta en positivo era la vía para garantizar el mantenimiento del mercado doméstico. Además, la potencialidad del mercado chino abría una ventana a nuevos clientes potenciales.

Si bien tiempo atrás las autoridades chinas exigían a las empresas que pretendían invertir en su país la entrada con un socio chino, la regulación había variado y, a partir de 2003, era posible la implantación en solitario. HINE analizó las ventajas y los inconvenientes de crear una *joint-venture* con un socio local, tras lo cual tomó la decisión de entrar en solitario. Frente al conocimiento del país que pudiera aportar un socio local, la empresa vasca prefería mantener su *know-how* y evitar posibles pérdidas de control del conocimiento de la tecnología. Además, el acceso al mercado potencial estaba en parte asegurado, ya que entraba atendiendo la demanda de un cliente importante que confiaba en la empresa y la invitaba a acompañarle.

Evidentemente, en su implantación, HINE tenía que enfrentarse a las dificultades que emanaban de una cultura muy distinta y a muchas trabas burocráticas; en esta tarea, el asesoramiento local era de mucha ayuda.

HINE pensaba que el respeto a la filosofía propia de las personas era muy importante. En este sentido, para dirigir el proyecto se eligió a un ingeniero de origen sirio, pero con formación académica en China y, por tanto, con conocimiento del país y dominio del idioma. “Además, tenía fuertes lazos emocionales con el País Vasco, con lo que integraba la cultura local y la foránea”, remarcaba Pello.

La implantación en China se iba consolidando y eran cada vez más los componentes que se fabricaban allí, aunque aún se servían productos en exclusiva desde

Para conseguirlo, en el año 2006 HINE ponía en marcha su planta de Langfang, en China, con el objetivo de dar respuesta a la demanda de la planta de Gamesa en ese país

Era necesario seguir al cliente e instalarse cerca de sus plantas productivas porque esa era una manera de proteger la actividad de la planta en el país de origen

Olaberria y tampoco se habían trasladado al nuevo emplazamiento los departamentos de diseño e ingeniería.

Aunque la entrada en China obedecía a la necesidad de acompañar al cliente y fidelizarlo, Pello Guibelalde enmarcaba esta decisión en un gran reto futuro y afirmaba que “en 2030, China va a ser la primera potencia económica mundial y es necesario estar allí para poder compartir ese futuro”.

En relación con la filial norteamericana, aunque el proyecto de implantación en Estados Unidos era anterior al proyecto de China, la inauguración de la nueva fábrica no se hacía efectiva hasta 2007. A finales de ese año comenzaba la producción de su fábrica en Pensilvania, en Estados Unidos, a una hora de distancia de la planta de Gamesa, en Filadelfia. La decisión de implantarse en Estados Unidos seguía un esquema de entrada similar al del caso de China. En el año 2005, visitaban varios competidores para una posible colaboración, pero de nuevo el hecho de contar ya con el cliente y el conocimiento tecnológico necesario pesaba más que las ventajas añadidas de contar con un socio local, de manera que decidieron entrar en solitario. El patrón utilizado seguía las pautas del empleado en China, aunque el mercado americano era un mercado muy distinto.

En el año 2008, HINE adquiría la empresa británica BP Hydraulics con el objetivo de reforzar la posición del Grupo en la fabricación de bloques hidráulicos, un componente estratégico para la fabricación de sistemas oleohidráulicos. Con esta adquisición, al tiempo que se garantizaba el suministro de un componente estratégico, se aseguraba el crecimiento del negocio de las renovables a los ritmos previstos. HINE adquirió el 100 % de la compañía y se organizó como una división independiente.

La entrada en el mercado de la India

La India era un mercado atractivo para HINE, pero existían algunas incertidumbres regulatorias y competitivas en torno al mercado de las energías renovables que obligaban a ser cautos. MADE, perteneciente a Gamesa, preveía que su planta de aerogeneradores estaría operativa para el año 2010. ¿Cómo debería abordar HINE la entrada en ese país? “¿Deberíamos entrar en el mercado de la India solos, como en anteriores ocasiones, o sería mejor integrarse en un consorcio para compartir oportunidades y riesgos con más socios?”, se cuestionaba Pello Guibelalde.

Notas pedagógicas

Si desea recibir las notas pedagógicas de este caso docente, solicítelas en la dirección de correo electrónico que se indica a continuación:

Kristina Zabala Berriozabal: kristina.zabala@deusto.es

Orkli: los termopares conquistan la República Popular China

Sara Cabezudo Maeso
Maria Luisa Cantonnet Jordi
Juan Carlos Aldasoro Alustiza
Jon Iradi Arteaga



Origen de la empresa	226
Unidades de negocio	226
El inicio de la expansión en China	228
Consolidación de la implantación en China	231

“Orkli ostenta una clara posición de liderazgo mundial en seguridad termoeléctrica, ya que representa el 50 % del mercado a escala mundial”

Febrero de 2004, el presidente de Orkli, José Luis Arizkorreta, se reunía con Iñaki Otaño, vicepresidente de MCC¹, para tomar una decisión importante. Esta empresa nació en Ordizia en 1982 y se dedicaba a la fabricación y la venta de componentes para calefacción, agua caliente sanitaria, calentamiento de agua y electrodomésticos. Desde el año 2002, Orkli tenía una planta de fabricación en China (en Ningbo), desde la que abastecía a todo el mercado asiático. Iñaki Otaño planteaba ahora la posibilidad de trasladarse de esa planta a un polígono industrial en Kunshan, cerca de Shanghái, al que también se trasladarían otras empresas de MCC (Dikar, Orbea y Oiarso). “¿Era una buena idea para Orkli alejarse de sus clientes y trasladarse con el resto de las cooperativas? ¿Supondría esa decisión una mejora del servicio para sus clientes o todo lo contrario?”.

Origen de la empresa

Los inicios de Orkli S. Coop. se situaban en agosto de 1974 en Ordizia, donde comenzaba a funcionar como la División II de Copreci (empresa dedicada al suministro de componentes para la industria de los electrodomésticos) hasta que en febrero de 1982 se independizaba y se creaba la empresa Orkli (nombre derivado de Ordizia Klima).

En su origen, la empresa se dedicaba al montaje manual de piezas y accesorios para calefacciones. La pérdida de clientes importantes como consecuencia de los defectos de calidad hacía que en 1986, fruto de un primer proceso de reflexión estratégica, se procediera a la automatización de los procesos. Comenzaba así la implantación de un sistema de calidad en Orkli, una de las primeras empresas de su sector que obtuvieron la certificación de la norma ISO-9001. Desde entonces, la filosofía de la mejora continua con la participación de todo el personal estaría siempre presente.

Unidades de negocio

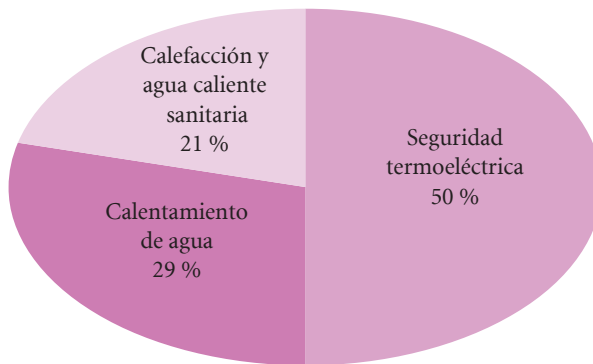
Orkli es una empresa estructurada en tres unidades de negocio:

1. **Calefacción y agua caliente sanitaria (ACS).** Sistemas de control y regulación de la temperatura del aire y del agua en instalaciones de calefacción y agua caliente sanitaria.
2. **Seguridad termoeléctrica.** Sistemas de encendido y vigilancia de llama, regulación y seguridad del gas para fabricantes del sector de los electrodomésticos.
3. **Calentamiento de agua.** Sistemas de regulación del agua y del gas en aparatos de calentamiento de agua en el hogar para fabricantes de calentadores y calderas del sector de los electrodomésticos.

“Orkli ostenta una clara posición de liderazgo mundial en seguridad termoeléctrica, ya que representa el 50 % del mercado a escala mundial”, afirma Iñigo Eraña, director de Negocio de Orkli. El liderazgo de Orkli en seguridad termoeléctrica hizo

1. Mondragón Corporación Cooperativa es un grupo de cooperativas y empresas originario del País Vasco y extendido por el resto de España así como por los cinco continentes. Constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España, y es el mayor grupo cooperativo del mundo. A finales de 2008 contaba con 92.773 trabajadores, distribuidos entre 256 empresas, pertenecientes a cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento.

Gráfico 1
Ventas por unidad de negocio



Fuente: Orkli S. Coop.

que esta fuera la primera gama de productos con la que se introdujo en el mercado chino; más concretamente, el primer producto que introdujo Orkli en China fue el termopar.

Se trata de un sistema autónomo que no necesita energía del exterior para su funcionamiento. Las partes que lo componen son dos: el termopar y el grupo magnético.

El termopar, conectado a un grupo magnético, actúa como dispositivo de seguridad ante ausencia de llama en dispositivos de combustión de gas. Cuando la cabeza del termopar se calienta por la acción de la llama, se produce una fuerza electromotriz que se utiliza para mantener activado el grupo magnético; cuando la llama se apaga, la corriente se reduce, con lo que se produce el cierre del grupo magnético, y el paso del gas al quemador queda automáticamente cerrado.

El grupo magnético, conectado a un termopar, actúa como dispositivo de seguridad ante la ausencia de llama en dispositivos de combustión de gas, cerrando el paso del gas en función de la señal eléctrica generada por el termopar.

Figura 1
Termopares



Fuente: <http://www.orkli.es/>.

Figura 2
Grupos magnéticos



Fuente: <http://www.orkli.es/>.

Una de las claves del liderazgo de Orkli es la automatización de los procesos productivos, que le permite trabajar con economías de escala

Un termopar puede suponer entre el 3 % y el 5 % del coste final del producto para el consumidor

Una de las claves del liderazgo de Orkli es la automatización de los procesos productivos, que le permite trabajar con economías de escala que dan lugar a productos de alta calidad a unos precios muy competitivos. “Nuestro producto es bueno en calidad a un coste razonable”, asevera Iñigo. Hay que tener en cuenta que los productos de seguridad térmica son piezas críticas en los productos finales en los que se instalan (electrodomésticos a gas, calderas, calentadores y termos a gas, estufas a gas y frigoríficos de absorción). Como afirma Iñigo, “nuestro proceso productivo nos hace ser muy competitivos desde el punto de vista del coste y, desde el punto de vista de la calidad, el hecho de tener procesos automáticos también nos ayuda. Eso el cliente también lo sabe: por un poco más adquiere un producto de Orkli”.

Por ejemplo, un termopar puede suponer entre el 3 % y el 5 % del coste final del producto para el consumidor. La oferta de competidores basados en precios bajos no es mucho menor, por lo que el cliente “prefiere comprar un producto de Orkli”, asegura Iñigo.

El inicio de la expansión en China

Mientras que en la década de los ochenta la mayoría de las empresas que exportaban lo hacían para dar salida a sus excedentes productivos, Orkli ya consideraba que su mercado objetivo era el mercado mundial.

Para ello, a lo largo de los años fue forjando una red de comerciales y representantes por todo el mundo, creando delegaciones en aquellos enclaves que resultaban ser estratégicos.

En este punto se encontraba en el año 1995 cuando, en una feria en Taiwán, un fabricante de bujías de encendido de cocinas le propuso comercializar su producto en el mercado chino. Los beneficios para ambas partes eran evidentes: la empresa del señor Singh² podría ofertar a sus clientes un producto complementario al suyo, lo que haría más atractiva su empresa, y Orkli contaría con un canal de entrada al mercado chino muy valioso. Lo más llamativo de esta cooperación, como reconocía Igor Ezeiza (responsable de esta implantación), fue el hecho de que “nunca existiera nada por escrito”

Ambas partes mantuvieron su acuerdo verbal durante los siete primeros años. La empresa local se responsabilizaba de la comercialización del producto, mientras que Orkli le suministraba los componentes producidos en Ordizia. Sin embargo, en el año 2000 se reunían nuevamente para reformular los términos de la cooperación. El señor Singh pedía a Orkli un apoyo técnico in situ con la finalidad de solventar los problemas posventa que surgían con sus clientes y, de esta forma, mejorar el servicio

Cuadro 1

Misión de Orkli

“Garantizar el desarrollo de una empresa de ámbito global, internacionalmente competitiva, en la actividad de diseño, producción y comercialización de soluciones innovadoras, a las necesidades de seguridad, regulación y control en el sector del confort-hogar”.

2. Por motivos de confidencialidad, a lo largo del caso se hará referencia al señor Singh, que es un nombre ficticio.

Gráfico 2
Presencia internacional de Orkli S. Coop.

Orkli en el mundo



Lo más llamativo de esta cooperación fue el hecho de que “nunca existiera nada por escrito”

Orkli en Europa



 Planta
  Delegación
  Agente comercial

Fuente: Orkli S. Coop.

“No queríamos volver a cometer el mismo fallo que en el pasado y perder la oportunidad de liderar el mercado asiático”

ofertado. A este requerimiento se unieron otros dos hechos. Por una parte, Orkli, líder mundial con el 50 % del mercado, se sentía amenazada por su mayor competidor, la empresa japonesa RKC, propietaria de una cuota de mercado del 20 % (el resto del mercado estaba en manos de multitud de pequeñas empresas), al temer que esta se implantara en China y abasteciera desde allí al mercado asiático. Por otra parte, los fabricantes locales, sin ser muy competitivos ni estar automatizados, empezaban a crecer y a mejorar su gestión.

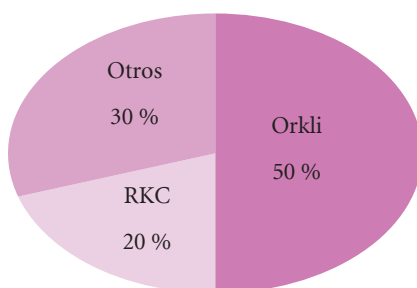
En el año 2000 llegó a Ningbo (China) Igor Ezeiza. Su labor consistió en dar soporte técnico a los clientes de la zona, hacer una prospección de mercado y facilitar las relaciones con la empresa local. Por aquel entonces todavía se revivía la mala experiencia con el mercado coreano, uno de los enclaves en los que la estrategia de comercializar a través de representantes no había dado resultado y se había perdido la partida, al hacerse más fuertes los fabricantes locales con el tiempo. “No queríamos volver a cometer el mismo fallo que en el pasado y perder la oportunidad de liderar este mercado”, afirmaba Igor Ezeiza.

Hasta entonces, el proceso de internacionalización de Orkli se había caracterizado por llevarse a cabo de forma paulatina, minimizando las inversiones en el extranjero y manteniendo toda la producción en la planta matriz. Sin embargo, el análisis estratégico realizado en el año 2002 por la Unidad de Negocio Auxiliar de Orkli propulsaba la creación de una unidad productiva en China. Esta decisión se fundamentaba en dos pilares:

1. Competir en costes al producir en un entorno con una mano de obra más barata.
2. Levantar barreras en el mercado asiático para impedir el fortalecimiento tanto de su competidor japonés, que había inaugurado una instalación productiva en el año 2001, como de los fabricantes locales.

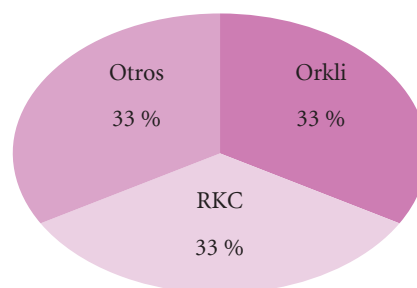
La decisión de cómo hacerlo vino propiciada por el ofrecimiento del señor Singh de alquilar parte de su nave industrial y compartir sus instalaciones. Así nació la primera implantación exterior (IE) de Orkli, para la que se contrató mano de obra local, bajo la dirección general de Igor y dos subdirectores industriales desplazados desde la empresa matriz. En un principio, de los dos productos que componen el

Gráfico 3
Reparto del mercado mundial de la seguridad termoelectrica



Fuente: Orkli S. Coop.

Gráfico 4
Reparto del mercado chino de la seguridad termoelectrica



Fuente: Orkli S. Coop.

sistema de seguridad, únicamente se fabricaba en esta planta el más sencillo, mientras que el otro se exportaba desde Ordizia. Por aquel entonces, las estrategias de mercado no eran tan agresivas y la cooperativa tenía margen de costes para seguir esta política. Los cambios en los márgenes comerciales y el fortalecimiento tecnológico de la IE permitieron la transferencia paulatina de la producción de referencias tecnológicamente más complejas. A medida que la IE se fue consolidando, se fueron transfiriendo más competencias, para terminar produciendo allí la mayoría de la gama de termopares. En el año 2004, únicamente algunos componentes críticos se seguían fabricando en Ordizia y mandando a la filial debido a la falta de proveedores adecuados en Asia y a las economías de escala alcanzadas en la casa matriz al mantener en ella la producción para el resto del mundo.

Paralelamente, la nueva filial comenzó a realizar actividades comerciales que antes recaían sobre la empresa del señor Singh: tareas de comercialización, trámites legales, contabilidad, gestión del personal, trato con proveedores y clientes, etc. Únicamente se mantenía en Orkli la unidad de investigación y desarrollo.

La cúpula directiva de MCC proponía una estrategia global de internacionalización del grupo

Consolidación de la implantación en China

A principios del año 2004, varios hechos propiciaron la reunión entre el vicepresidente del grupo MCC y José Luis Arizkorreta, presidente de Orkli. Wingroup-Dikar, empresa del grupo cooperativo, se vio obligada a abandonar sus instalaciones en Shanghái debido a un reordenamiento urbanístico que expropiaba el terreno ocupado por sus naves para la construcción de la “Ciudad del Automóvil” y un circuito de Fórmula 1. Otras dos cooperativas, Orbea y Oiarso, contemplaban en sus planes estratégicos la construcción de naves industriales en este país asiático. Y, por último, la fabricación de Orkli no podía seguir creciendo por falta de espacio en la nave alquilada.

La cúpula directiva de MCC proponía una estrategia global de internacionalización del grupo. Esta directriz repercutía en las políticas de inversión de la implantación, con la compra de suficiente terreno en el área de Kunshan (cerca de Shanghái) para construir un parque industrial que podría aglutinar a todas las empresas cooperativas que deseaban afincarse en el país asiático.

Cuadro 2

Características del Polígono de Kunshan

- **Superficie:** 300.000 metros cuadrados en total. Previsión de urbanizar inicialmente 85.000 metros cuadrados y edificar 37.000 metros cuadrados. Orkli tendría la oportunidad de ocupar unas instalaciones de 10.000 metros cuadrados.
- **Empresas interesadas en la primera fase:** Wingroup-Dikar, Orbea y Oiarso. Empresas que se podrían unir en el futuro: Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Batz y Gestamp.
- **Empleo en la primera fase:** 300 trabajadores locales. Previsión de alcanzar 1.200 en cinco años.
- **Inversión de la primera fase:** 15 millones de euros.

Antes de tomar la decisión final, José Luis Arizkorreta decidió analizar y valorar ambas alternativas con sus colaboradores. Dado que las instalaciones alquiladas se habían quedado pequeñas, el traslado de la planta productiva era inevitable. Por tanto, la cuestión era si debían quedarse en el mismo enclave con el señor Singh y seguir compartiendo su red comercial o trasladarse con el resto de las cooperativas. En ese caso, “¿Qué ganaría Orkli? ¿Qué le aportaría esta nueva cooperación?”.

Notas pedagógicas

Si desea recibir las notas pedagógicas de este caso docente, solicítelas en la dirección de correo electrónico que se indica a continuación:

Sara Cabezudo Maeso: sara.cabezudo@ehu.es

Conclusiones y síntesis de las experiencias de “Cooperación en la Internacionalización”

Oskar Villarreal Larrinaga

1. Descripción individual de los casos investigados	234
2. Contexto de los casos investigados	240
3. Comportamientos estratégicos de los casos investigados	242
4. Consideraciones finales sobre la cooperación en la internacionalización	253
5. Referencias bibliográficas	255

La tesis principal que esta obra sostiene es la capacidad que los acuerdos de cooperación tienen para conseguir la internacionalización de las empresas que los suscriben. La tipología de alianzas empresariales es variada, tal como se ha expuesto en el capítulo relacionado con el marco conceptual y teórico de la “Cooperación en la Internacionalización” y, asimismo, la internacionalización como estrategia tiene múltiples modalidades y matices. Si a esto le añadimos el distinto comportamiento estratégico que siguen las empresas, los diferentes entornos sectoriales de cada actividad y la enorme variedad de factores contextuales vinculados a las distintas áreas geográficas, una de las primeras conclusiones es, obviamente, la inexistencia de una fórmula mágica o solución única para afrontar las dificultades a las que se enfrenta cualquier empresa que sigue la senda de la internacionalización en este mundo cada vez más global.

Lo que aquí hemos presentado son distintas experiencias de empresas y del empresario vasco que pueden considerarse exitosas en la medida en que han logrado la internacionalización que pretendían. Desde luego, son lecciones de las que otros pueden aprender, pero no para imitarlas sin más, sino para filtrarlas por la reflexión estratégica que toda organización debe realizar ante el reto de la internacionalización.

1. Descripción individual de los casos investigados

Los casos que han ocupado los capítulos anteriores representan, por tanto, lecciones aprendidas de la “Cooperación en la Internacionalización”. Veamos un pequeño resumen de cada uno de ellos realizado por sus propias/os autoras/es. Los casos que se exhiben a continuación, en este mismo orden, son los siguientes:

1. **Rinder.** Referente mundial en diseño y fabricación de equipos de alumbrado para automoción, Rinder apostó por la internacionalización como modelo de crecimiento. En 1997 realizó su primera implantación en la India mediante una *joint-venture* con un socio local, que fue clave para entrar en la India y ser reconocida por su diseño, su tecnología y su imagen de marca. Su internacionalización continúa en nuevos mercados de fuerte potencial de crecimiento.
2. **Tamoin.** Este grupo dedicado al montaje y el mantenimiento industrial ha realizado una clara apuesta por la internacionalización como modelo de crecimiento. La situación del sector y las características definitorias de la empresa han influido en el proceso de internacionalización desarrollado, proceso en el que la cooperación con los clientes ha sido clave.
3. **ESI-Tecnalia.** En un sector tan globalizado como es el de las TIC, ESI-Tecnalia ofrece servicios para ayudar a las empresas del sector a alcanzar la máxima calidad y productividad. Para lograr la posición internacional actual definió un plan estratégico competitivo en el cual la internacionalización de sus servicios era un pilar fundamental.

4. **Geyser-Gastech.** Pertenece al Grupo Mondragon, Geyser-Gastech, S. A. desarrolla y fabrica calentadores de agua de gas con el objetivo de suministrar productos innovadores, apoyándose en los pilares de la calidad, el servicio y el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Geyser-Gastech lleva a cabo una estrategia de internacionalización basada en la cooperación. Se crea una *joint-venture* en China con un proveedor chino, llevada a cabo tras un proceso de planificación basado en un análisis interno y externo y habiendo fijado la misión/visión de la empresa y sus objetivos.
5. **Grupo HINE.** En 1994, el Grupo HINE apuesta por el sector de las energías renovables, una decisión que lo ha llevado por una senda de crecimiento continuado; en el año 2008 alcanzó una facturación anual de 80 millones de euros y una plantilla de más de 230 personas. Esta pyme contaba a principios de 2009, además de con su factoría principal en Olaberria, con implantaciones productivas en Estados Unidos, China y el Reino Unido, y encaraba el reto de la entrada en el mercado de la India.
6. **Orkli.** En principio, como base de un posible éxito en el mercado chino, Orkli se introduce en él de la mano de una empresa local, con la que mantiene una sinergia total. El conocimiento adquirido del mercado chino en esta fase plantea a Orkli la posibilidad de realizar una implantación exterior propia.

A continuación pasamos a exponer las principales características de los seis casos analizados en este estudio temático, tanto desde el punto de vista descriptivo de la empresa como desde un perfil estratégico. También haremos referencia a los antecedentes y el origen de estas empresas multinacionales (EMN), todo ello orientado hacia la internacionalización como fenómeno analizado. Lo que en este apartado exponemos pretende ser una descripción completa, aunque no en toda su extensión, de lo que hemos considerado relevante desde la perspectiva que nos ocupa. En este sentido, es necesario resaltar que lo que aquí presentamos es solo una parte de la información que se ha recogido, procesado y analizado de los casos investigados. La información completa de cada uno de estos casos se halla en los capítulos previos individualizados generados con la pretensión de informar con más detalle de los aspectos estudiados.

En la tabla 1 presentamos los aspectos cardinales de las seis EMN vascas analizadas, que permiten perfilar una detallada caracterización de cada una de ellas en relación con su internacionalización.

Tabla 1

Perfiles básicos de las seis EMN vascas analizadas

Características de la empresa	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Descripción de la organización	Rinder es una empresa familiar vasca, referente mundial en el diseño y la fabricación de equipos de alumbrado para automoción. Su mercado se ha ampliado hasta llegar a más de sesenta países de cinco continentes, destacando sus implantaciones productivas en la India.	Tamoin es una empresa vasca que abarca desde el montaje y el mantenimiento electromecánico y de instrumentación hasta los servicios de ingeniería especializada para la construcción y el mantenimiento de gran número y variedad de instalaciones.	ESI-Tecnalia, fundación sin ánimo de lucro, ofrece servicios de consultoría y formación, así como apoyo tecnológico, a través de un equipo profesional altamente cualificado y una red de alianzas internacional; además, promueve el desarrollo de la sociedad de la información.
Localización	Zamudio (Bizkaia).	Erandio (Bizkaia).	Zamudio (Bizkaia).
Actividad	Diseño y fabricación de equipos de alumbrado para la industria de la automoción.	Sector de los montajes y el mantenimiento industrial.	Sector de las tecnologías de la comunicación y la telecomunicación.
Tipo de sociedad	Sociedad anónima. Grupo de empresas.	Sociedad anónima. Grupo de empresas.	Fundación sin ánimo de lucro. Recientemente integrada en la Fundación Tecnalia Research & Innovation.
Año de creación	1952.	1956.	1993.
Debut exportador	1973.	1971.	1993.
Primera ISI comercial	1998, India.	2005, México.	2005, oficinas comerciales (Estados Unidos y Chile).
Primera IPE o ISE (EMN con alcance de valor)	1998, India.	2005, México.	2002, ESICenters.
Secuencia temporal de IPE o ISE	Las IPE (cuatro, todas en la India), con el correspondiente año de entrada en funcionamiento, son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • 1998-2000, Pimpri. • 2002, Chakan. • 2006, Pimpri. • 2008, Delhi. 	Las IPE, con el correspondiente año de entrada en funcionamiento, son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • 2005, México. • 2006, Portugal. • 2010, Alemania. 	Las ISE, con el correspondiente año de entrada en funcionamiento, son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • ESICenters: 2002, Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria.
Número de empleados total¹ y en el exterior (evolución) Este indicador se utiliza habitualmente para establecer el tamaño de la empresa desde una dimensión humana y se considera según las clasificaciones en vigor de la Unión Europea (véase la nota a pie de página)	Rinder es una empresa de una importante dimensión (empresa grande), con 1.076 empleados en 2008. El número de empleados ha aumentado constantemente desde los 212 en 1998, pasando por los 428 en 2003. Se produce un salto exponencial en el empleo exterior a partir de las IE (1998, 212 personas en el grupo: 117 locales y 95 en el extranjero; 2003, 428 personas en el grupo: 137 locales y 291 en el extranjero; 2008, 1.076 personas en el grupo: 163 locales y 913 en el extranjero).	Tamoin es una empresa de una importante dimensión (empresa grande), con 1.206 empleados en 2010. El crecimiento en empleo ha sido constante, a un ritmo continuo en términos generales. Partiendo de una cifra de 700 empleados en 1998 aumenta hasta los 845 en 2007, los 1.147 en 2008 y los 1.206 empleados en 2010, el 30 % de los cuales son exteriores. Para el cierre del año 2012, esta plantilla puede aumentar aproximadamente un 33 %.	No consta información en el caso sobre estas variables.

1. Se ha considerado la Recomendación de la Comisión Europea (96/280/CE), de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas (2003/361/CE) [Diario Oficial L 124, de 20 de mayo de 2003], con aplicación desde el 1 de enero de 2005. Esta se ha aplicado a los conceptos de empleo total y facturación total.

Geyser-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
Geyser-Gastech es una <i>joint-venture</i> constituida por los grupos Vaillant y Fagor Electrodomésticos. En ella se producen exclusivamente calentadores de agua de gas, que sus socios comercializan de forma independiente. Se trata de una sociedad anónima gestionada según los principios característicos de una cooperativa.	HINE es un grupo de empresas dedicadas a proporcionar equipamiento oleohidráulico para entornos industriales y de energías renovables, con un alto grado de ingeniería propia, asesoramiento técnico y en constante innovación y desarrollo del diseño de sus productos.	Orkli S. Coop., con sede en Ordizia (Gipuzkoa), tiene tres unidades de negocio: calefacción, seguridad termoeléctrica y calentamiento de agua. Su amplia oferta se extiende a la práctica totalidad del mercado mundial. Orkli tiene plantas de fabricación en China y Brasil y una red propia de delegaciones y agentes repartidos por los cinco continentes.
Bergara (Gipuzkoa).	Olaberria (Gipuzkoa).	Ordizia (Gipuzkoa).
Fabricación de aparatos domésticos no electrónicos.	Ingeniería de soluciones oleohidráulicas para empresas pertenecientes a diversas áreas industriales y renovables.	Venta de componentes para la industria de los electrodomésticos.
Sociedad anónima. Es una <i>joint-venture</i> constituida por los grupos Vaillant y Fagor.	Sociedad anónima. Grupo de empresas.	Sociedad cooperativa.
1997.	1974.	1982.
1997.	1994.	Década de los ochenta.
1997, particularidad socio-clientes.	Exportación directa en la división industrial.	1997, delegación en el Reino Unido.
2008, China.	2006, China.	2002, China.
La IPE, con el correspondiente año de entrada en funcionamiento, es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • 2008, China. 	Las IPE, con el correspondiente año de entrada en funcionamiento, son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • 2006, China. • 2007, Estados Unidos. • 2008, Reino Unido. 	Las IPE, con el correspondiente año de entrada en funcionamiento, son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • 2002, China. • 2006, Brasil.
Geyser-Gastech es una empresa de una importante dimensión (empresa grande), En 2010, el número de empleados de GG asciende a 350 personas: 310 de ellas son socios trabajadores de la cooperativa Fagor Electrodomésticos y 40 trabajadores de GG.	El Grupo HINE es una empresa mediana atendiendo a los criterios de la Unión Europea. En 2008 tenía una plantilla de 235 personas, el 78 % de ellas en España y el 22 % en el extranjero.	La información en el caso sobre esta variable se refiere a las empresas del Grupo MCC implantadas en el polígono de Kunshan (China). Orkli figura en 2007 con 200 empleados.

(Continúa)

Tabla 1 (Continuación)

Perfiles básicos de las seis EMN vascas analizadas

Características de la empresa	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Facturación anual² (evolución) Este indicador se utiliza habitualmente para establecer el tamaño de la empresa desde una dimensión comercial y se considera según las clasificaciones en vigor de la Unión Europea (véase la nota a pie de página).	Rinder es una empresa de una importante dimensión (empresa mediana), con 41 millones de euros en 2008. La facturación ha aumentado constantemente desde los 18 millones de euros en 1998, pasando por los 27,9 millones de euros en 2003, hasta los 41 millones de euros en 2008.	Tamoin consolida su posición como empresa grande atendiendo a su facturación. La cifra de negocios del año 2009 es de 65 millones de euros. La empresa ha triplicado su cifra de negocios en una década, pasando de 21 millones de euros de facturación en 1998 a 65 millones de euros en 2009.	No consta información en el caso sobre esta variable.
Facturación internacional relativa (evolución) (ventas exteriores / ventas totales)	El aumento de la facturación exterior es constante y este crecimiento es muy superior a las ventas interiores. La facturación internacional relativa pasa del 9,2 % en 1998 al 16,77 % en 2003, hasta el 48,8 % en 2008.	La facturación internacional ha crecido de forma sostenida hasta suponer el 14 % del total en 2009.	En el año 2002, en el ámbito internacional, las ventas a través de la red internacional ESI@net alcanzaron los 700.000 euros.
Proporción de actividades exteriores generadoras de valor³ añadido (evolución): producción o servicio internacional relativa (producción exterior / producción total)	El aumento de la producción internacional o exterior es constante y creciente. Así, se pasa de una producción internacional relativa del 9,23 % en 1998 a una del 16,77 % en 2003, hasta alcanzar el 48,81 % en 2008.	No consta información en el caso sobre esta variable.	No consta información en el caso sobre esta variable.
Cantidad y proporción de IPE o ISE (IE con alcance de valor elevado)	4 IPE de 8 totales (50 %); por tanto, mantienen 4 plantas situadas en España.	4 IPE de 8 totales (50 %); por tanto, mantienen 4 sociedades situadas en España.	ESI tiene 2 oficinas comerciales propias: Estados Unidos y Chile. Los ESICenters están localizados en 5 países: Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria. En España tiene dos centros (Zamudio y Madrid).
Número de países con IPE, ISE o ISI (número de países con actividades generadoras de valor añadido)	1: las IPE (4) están todas en la India.	4: las IE se encuentran en México, Portugal, Alemania y Polonia (ISI).	7: las ISE (ESICenters) se sitúan en Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria; las ISI (oficinas comerciales), en Estados Unidos y Chile.
Participación societaria actual en las IE	Actualmente, todas las IE son propias (al 100 %). Inicialmente, la primera IPE se compartió con un socio hindú al 50 %.	Todas las IE son propias (al 100 %)	Se ayuda a la creación de una organización similar a ESI en el país destino, ESICenter.
Número de mercados extranjeros (áreas geográficas) atendidos	Todos aquellos en los que hay una industria de automoción relevante. La India, con implantaciones exteriores que atienden su mercado y otros mercados asiáticos: China, Indonesia. Desde España se exporta a los países de la Unión Europea, Marruecos, Noruega, Israel, Chile o México, entre otros.	Su cartera de clientes está formada por grandes compañías españolas de referencia internacional, entre las que se encuentran empresas como Endesa, Iberdrola, Repsol YPF, Petronor, Iberia, General Electric, Arcelor y Heineken, entre otras. Va a áreas a las que se dirigen sus clientes (Latinoamérica, Europa del Este, Norte de África y Estados Unidos).	Se accede a todos los países cuyos mercados de tecnologías de la información están en auge. Además de las ISE y las ISI, la red comercial ESI@net cuenta con 56 socios, que actúan en 46 países.

2. *Idem.*

3. Este elemento nos permite interpretar el dato anterior de facturación internacional relativa, ya que, al estimarse al nivel de precios de mercado, son homogéneas y permiten desglosar la venta exterior realizada como exportación desde las IE españolas y las ventas exteriores realizadas desde las IE localizadas en el exterior. Éste último es el dato asimilable a esta magnitud.

Geysler-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
No consta información en el caso sobre esta variable. En la actualidad, Geysler-Gastech produce en torno a las 750.000 unidades para las diferentes marcas para las que desarrolla calentadores.	El Grupo HINE es una empresa de una importante dimensión (empresa grande) atendiendo a su facturación. La cifra de negocios del año 2008 es de 76 millones de euros. La facturación ha aumentado constantemente desde los 30 millones de euros en 2004, pasando por los 49,5 millones de euros en 2006, hasta los 76 millones de euros en 2008.	No consta información en el caso sobre esta variable.
Como referencia útil y análoga, se expresa que uno de los dos socios que configuran Geysler-Gastech, el Grupo Fagor Electrodomésticos S. Coop. tiene una facturación internacional del 35 % sobre la cifra total del Grupo.	A principios de 2009, las ventas en los mercados internacionales suponían un 23 % de las ventas totales del Grupo HINE.	No consta información en el caso sobre esta variable.
No consta información en el caso sobre esta variable.	A principios de 2009, la fabricación de sus filiales internacionales representa el 18 % de la producción total del Grupo HINE.	No consta información en el caso sobre esta variable.
1 IPE de 2 totales (50 %): China en el exterior y la planta de Bergara.	3 IPE de 6 totales (50 %); por tanto, mantienen 3 sociedades situadas en España.	2 IPE de 3 totales (66 %). China y Brasil en el exterior y la planta de Ordizia.
1: la IPE se sitúa en China.	3: las IPE se sitúan en China, Estados Unidos y el Reino Unido.	2: las IPE se sitúan en China y Brasil.
Al 50 %. La IE de China es una <i>joint-venture</i> cooperativa con PTC (socio chino). Propiedad: 50 % Geysler-Gastech y 50 % PTC.	Todas las IE son propias (al 100 %).	Al 100 %.
La IPE de China es para poder atender el mercado ruso, el ucraniano y el chino. Lógicamente, a todos aquellos mercados en los que los grupos Vaillant y Fagor estén interesados.	La expansión internacional de HINE está estrechamente ligada a la unidad de Energías Renovables. Los mercados característicos son los relevantes. Va a áreas a las que se dirigen sus clientes.	Regiones como Asia, el Norte de África y Oriente Próximo, en las que ya se registra una tendencia creciente a las exportaciones de electrodomésticos procedentes de la Unión Europea.

(Continúa)

Tabla 1 (Continuación)

Perfiles básicos de las seis EMN vascas analizadas

Características de la empresa	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Reto	Rinder entiende la internacionalización como una de las claves sobre las que apoyar su estrategia de crecimiento y se fija en mercados con fuerte potencial de crecimiento y bajo grado de competencia en tecnología y diseño.	Tamoin entiende la internacionalización como una de las claves sobre las que apoyar su estrategia de crecimiento, con el objetivo de prestar el mejor servicio a sus clientes allá donde estos se localicen.	Convertirse en líder mundial en el apoyo al progreso de la calidad y competitividad de las pymes del sector de las tecnologías de la información, ayudándolas a producir mejor <i>software</i> , en tiempo y forma, con más calidad y menos coste.

Fuente: elaboración propia a partir de los casos citados.

2. Contexto de los casos investigados

En este apartado apuntamos las principales características de los entornos (genérico y específico) a los que se han enfrentado las empresas analizadas. El entorno genérico viene explicado por los factores contextuales del área geográfica que interesa a la empresa. Lo hemos analizado a través del análisis PESTE, que agrupa las distintas variables para su estudio en cinco dimensiones: Político-legal, Económica, Sociocultural, Tecnológica y Ecológica. El entorno específico (sector de actividad) lo hemos estudiado a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. En ambos análisis hemos destacado los principales factores de signo positivo (oportunidades) y de signo negativo (amenazas) siguiendo la metodología DAFO.

Tabla 2

Análisis estratégico de las seis EMN vascas: aspectos de contexto y factores internos de la empresa

Ámbitos analíticos / Casos	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Aspectos de contexto (entorno genérico): oportunidades	Países LCC inmensamente poblados con mercados de alto crecimiento.	Importantes oportunidades en los mercados de alto crecimiento.	Importantes oportunidades en los mercados de alto crecimiento.
Aspectos de contexto (entorno genérico): amenazas	Diferencias culturales muy grandes. Riesgos económicos, legales y socioculturales: desigualdades sociales, sistemas de castas, corrupción, falta de infraestructuras, distancias...	Crisis económica. Riesgos económicos, legales y socioculturales asociados a nuevos mercados.	Riesgos socioculturales asociados a mercados interesantes.
Aspectos de contexto (entorno específico): oportunidades	Mercados de alto crecimiento y bajo nivel de competencia en tecnología y diseño, clientes globales.	Desarrollo de nuevos mercados geográficos. Internacionalización de los clientes. Políticas de expansión de energías renovables. Demanda de servicios.	Mercado globalizado. Falta de competencia en las tecnologías propias de ESI.
Aspectos de contexto (entorno específico): amenazas	Competencia dura en precio. Alta rotación del trabajador hindú. Necesidad de cercanía al cliente fabricante. El cliente final valora otros factores: precio, durabilidad, etc.	Fuerte dependencia de la mano de obra cualificada. Creciente competencia en precios. Alta concentración de clientes. Competidores internacionales.	Las principales amenazas son los competidores que ofrecen productos y servicios de similares características y el bajo coste de esos competidores.

Geyser-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
Ser el centro de competencia en calentadores (<i>center of competence</i>) y la mejor opción en los calentadores de agua para Fagor Electrodomésticos y el Grupo Vaillant.	La misión del Grupo HINE es garantizar que sus clientes reciban el mejor servicio posible, para lo que ofrece soluciones personalizadas e inmediatas. Su reto es convertirse en el suministrador líder de sistemas oleohidráulicos a escala global.	El mercado chino, clave para mantener el liderazgo mundial.

Paralelamente, hemos realizado un análisis de la realidad de la empresa a través de un análisis de la cadena de valor y de los recursos y las capacidades. En este sentido, hemos analizado los principales factores de signo positivo (fortalezas) y de signo negativo (debilidades) siguiendo la metodología DAFO.

Finalmente, se obtiene un diagnóstico, conjugando factores de igual o distinto signo y de todos los ámbitos de análisis (externo e interno). Aquí se obtienen las principales conclusiones analíticas.

En la tabla 2 se exponen de forma sintética los aspectos más importantes de este análisis para cada uno de los casos: Rinder, Tamoin, ESI, Geyser-Gastech, HINE y Orkli.

Geyser-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
Importantes oportunidades (tecnológicas y de mercado) en los mercados de alto crecimiento.	Importantes oportunidades en nuevos mercados potenciales.	País con economía emergente y en crecimiento.
Riesgos económicos, de mercado, tecnológicos, legales, socioculturales y referidos al propio país en los mercados considerados interesantes.	Riesgos económicos, legales y socioculturales asociados a mercados interesantes por mercado o por coste.	Reglas de actuación del mercado diferentes. Competidor japonés que disputaba el liderazgo a escala mundial.
Mercado heterogéneo en cuanto a las necesidades del cliente: mercado europeo diferente del asiático. Crecimiento del mercado asiático y ruso.	Uso potencial de la ingeniería oleohidráulica en el sector eólico.	Posibilidad de competir en costes y crear barreras de entrada al principal competidor.
Concentración de los fabricantes de calentadores a escala mundial, madurez del mercado europeo de reposición, fuerte rivalidad, compiten en costes, pocos proveedores tecnológicos europeos, estrategia en general multimarca.	Riesgos propios asociados a empresas mononegocio.	Riesgo de pérdida del mercado asiático. Posible entrada del competidor en el mercado natural de Orkli.

(Continúa)

Tabla 2 (Continuación)

Análisis estratégico de las seis EMN vascas: aspectos de contexto y factores internos de la empresa

Ámbitos analíticos	Casos	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Factores internos de la empresa: fortalezas		El valor del faro es el diseño. Esa es la fortaleza fundamental de Rinder: el diseño, la tecnología, las personas, la constancia, la resistencia al desánimo, la imagen de marca. Control del riesgo como empresa familiar.	Experiencia. Capacidad de gestión de servicios integrales. Recursos humanos cualificados. Equipo directivo excelente. Capacidad de innovación permanente. Alta especialización.	Carácter internacional, conocimiento acumulado y experiencia, excelencia tecnológica. La principal fortaleza es su cadena de valor, que permite llevar al mercado un producto o servicio tras un proceso de investigación y desarrollo.
Factores internos de la empresa: debilidades		Hay que adaptar la forma de producción a la cultura y los recursos del país. Falta de personas. Crecimiento muy rápido que afecta a la falta de procedimiento y a una organización mejorable. La dirección estratégica planificada es superada por la velocidad de los acontecimientos. Desconocimiento de otros mercados.	Dependencia excesiva de algunos clientes. Dimensión limitada en mercados globalizados.	La principal debilidad es la falta en ocasiones de capacidades lingüísticas y de personal para acceder a todos los mercados. Riesgo de huida del personal que ha sido formado en la organización. Los desplazamientos implican mayores costes. Limitación en los viajes que pueden hacer los recursos propios (“quemazón” del equipo).
DAFO		El mundo de la moto (salvo Piaggio) está dominado por los japoneses. Los mercados asiáticos con alto crecimiento y bajo nivel de competencia en tecnología y diseño son las referencias de los grandes fabricantes. Además, están muy poblados. Existe presión para producir en LCC. Cada vez va a ser más necesario producir allí. Proceso de desinversión tremenda en Europa. Por tanto, hay que invertir en esas áreas. La clave está en posicionarse primero y bien. Hay que adaptarse al entorno. Las fortalezas de Rinder (diseño, tecnología, capacidad de las personas) son factores relevantes en ese contexto, por su ausencia o poca presencia entre los competidores.	Recursos y capacidades adecuados para atender nuevas necesidades de los clientes. Capacidad de reorientación del negocio a segmentos de alto crecimiento. Desventajas competitivas frente a competidores internacionales mejor posicionados para acceder a nuevos clientes internacionales.	El carácter internacional de las personas que componen ESI-Tecnalia. Dispone de una estrategia de internacionalización muy bien definida que permite tener una importante capacidad de establecer acuerdos y redes de colaboración. La principal ventaja de localización es el conocimiento del mercado local y su idioma, además de la optimización de los costes. La ventaja de internacionalización es la internacionalización total de la cadena de valor. La principal oportunidad del entorno la ofrece el sector del <i>software</i> debido a su hacer artesanal, que permite un amplio campo de actuación.

Fuente: elaboración propia a partir de los casos citados.

3. Comportamientos estratégicos de los casos investigados

Aun a sabiendas de la inexistencia de un patrón único de internacionalización entre las empresas vascas por anteriores investigaciones (Villarreal, 2007), nos parece relevante la exploración de comportamientos estratégicos análogos entre las empresas estudiadas. Para ello, hemos realizado un análisis comparativo de los ámbitos de misión y objetivos, y de los ámbitos estratégicos del Modelo de las Diez Estrategias (explicado en el capítulo relacionado con el marco conceptual y teórico de la “Cooperación en la Internacionalización”) entre las EMN vascas analizadas.

Así, en la tabla 3 recogemos, de forma resumida, los principales elementos característicos de la filosofía empresarial internacional de las EMN estudiadas, así como los objetivos vinculados a la actividad internacional. Adicionalmente, exponemos

Geyser-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
Capacidad innovadora, diseño conjunto de componentes tecnológicos con un proveedor asiático, alta flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente-socio, experiencia de compra en países <i>low-cost</i> , excelentes equipos gestores, excelencia operacional.	Dominio tecnológico.	Presencia internacional, economías de escala, imagen de calidad, diferenciación del producto según las necesidades del cliente, liderazgo internacional en el sector.
Limitada capacidad de actuación para definir sus propias estrategias de negocio al ser una <i>joint-venture</i> . El reducido tamaño genera dificultades para fijar precios competitivos.	Poca experiencia internacional.	Incertidumbre sobre la implantación en un país asiático. Experiencia reciente de fracaso en un intento de implantación en Corea del Sur. Producto maduro en su ciclo de vida (termopar).
Experiencia en la compra de componentes tecnológicos en China, lo que le permite tener un conocimiento del mercado chino y estar avanzado tecnológicamente. Mercado de calentadores de agua de los países asiáticos con potencial de crecimiento importante. La estructura de proveedores tecnológicamente avanzados está en China. Difícil conseguir economías de escala fuertes. Poca presencia en el mercado de mayor potencial de crecimiento de calentadores de agua y el mercado europeo de calentadores de agua y reposición en declive. Ser multimarca. Ser una <i>joint-venture</i> reduce su autonomía para definir las estrategias de negocio.	Hay que seguir al cliente para seguir siendo competitivos en origen. La empresa tiene que impulsar su propia multinacionalización y localizarse eficientemente por razones lógicas.	Somos líderes y debemos seguir siéndolo, porque, si no, perderemos cuota de mercado. Sin la implantación china, nos disputarán el mercado mundial. El mercado de termopares es maduro desde hace veinte años. Es necesario expandirse a otros mercados con potencialidad de crecimiento. Existe un competidor con una cuota de mercado del 20 % y muchos pequeños fabricantes que compiten en costes, pero no en calidad de producto ni en servicio posventa.

los comportamientos estratégicos estructurados en los diez ámbitos estratégicos del Modelo de las Diez Estrategias correspondientes a cada una de las empresas (Rinder, Tamoin, ESI, Geyser-Gastech, HINE y Orkli).

Aunque la existencia de unas razones de base para la internacionalización con cierto grado de similitud parecería predisponer un posible patrón de comportamiento estratégico, no se pueden obviar las diferencias existentes entre los casos estudiados, tal como se ha hecho constar en los perfiles básicos de las seis EMN vascas analizadas (véase la tabla 1), que nos han permitido caracterizar los casos del presente estudio temático. La diferente actividad y sector, las distintas particularidades societarias, los correspondientes estilos de dirección y filosofías empresariales, sus propias historias, sus orígenes distintivos y los mercados afrontados que suponen entornos diferenciados no son sino elementos que pueden justificar decisiones estratégicas dispares y heterogéneas. No obstante, como se puede observar, no se debe descartar una cierta consonancia estratégica.

Tabla 3

Comportamiento estratégico en la internacionalización de las seis EMN vascas analizadas según el Modelo

Ámbitos	Casos	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Ámbitos de filosofía empresarial (misión y visión internacional) y sistemas de objetivos				
Visión internacional y actitud internacional		Rinder ha crecido hasta convertirse en líder mundial en el diseño y la fabricación de equipos de alumbrado para la industria de la automoción. Clara estrategia de internacionalización. Una larga experiencia, su espíritu innovador y el firme propósito de satisfacción de sus clientes proporcionan la mejor garantía para un servicio completo, desde el diseño y el desarrollo hasta la fabricación y la logística.	Ser un grupo de servicios industriales de referencia a escala internacional. Ser un gestor de servicios industriales que ofrece soluciones integrales al cliente allá donde vaya con una gran calidad de servicio.	“Conocimiento, innovación y mejora continua” logrando la excelencia del producto y/o servicio.
Sistema de objetivos		Satisfacer a los accionistas y que la gente que trabaje se sienta a gusto para participar después del éxito de la empresa. Indicadores de la rentabilidad de la inversión y de crecimiento, priorizados en ese orden. El plan de crecimiento está basado en la facturación, pero matizado y focalizado por distintos aspectos.	Rentabilidad y crecimiento. Incrementar la facturación internacional. Consolidar nuevas líneas de negocio en el campo energético.	Convertirse en líder mundial en el sector del <i>software</i> . Establecer alianzas estratégicas. Crecimiento-incremento de la cuota de mercado. Aumento de la eficiencia.
Ámbitos estratégicos de internacionalización				
Estrategia de localización		La India, con implantaciones exteriores que atienden su mercado y otros mercados asiáticos: China, Indonesia. Desde España se exporta a los países de la Unión Europea, Marruecos, Noruega, Israel, Chile o México, entre otros. Se llega a donde hay una industria de automoción relevante.	México, Portugal, Alemania y Polonia. A países a los que se dirigen sus clientes (efector tractor).	Estados Unidos, Chile, Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria. La red comercial accede a 46 países. Se accede a todos los países cuyos mercados de tecnologías de la información están en auge.
Estrategia de entrada y permanencia		Exportación (directa): países sin IE en los que hay una industria de automoción relevante. IPE (implantación productiva exterior) en la India (4): 1997-2000, Pimpri; 2002, Chakan; 2006, Pimpri; 2008, Delhi.	ISE de servicios: México, Portugal y Alemania. ISE comercial: Polonia.	Exportación (directa): ESI@net, oficinas comerciales (2005, Estados Unidos y Chile). ESICenter (pseudoimplantación): Colombia, Brasil, Argentina, Egipto y Bulgaria.
Estrategia de crecimiento		Crecimiento interno (orgánico): la India (3) [2002, Chakan; 2006, Pimpri; 2008, Delhi]. Crecimiento externo: la India (1) [1997-2000 Pimpri; 1997, adquisición parcial en <i>joint-venture</i> ; 2000, adquisición total].	Crecimiento interno (orgánico): 2005, México; 2006, Portugal; 2010, Alemania.	No se crea ni se compra inversión directa en el exterior. Se ayuda a la creación de una organización similar a ESI-Tecnalia en el país de destino, también conocida como <i>ESICenter</i> .

de las Diez Estrategias

Geysler-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
<p>“Center of competence para el Grupo Fagor Electrodomésticos y el Grupo Vaillant en un mundo globalizado”. Cultura Geysler-Gastech: una sociedad anónima gestionada según los principios característicos de una cooperativa. Ser los responsables del diseño (centro de competencia) y la mejor opción en los calentadores de agua para sus clientes.</p>	<p>Garantizar que sus clientes reciban el mejor servicio posible, para lo que ofrece soluciones personalizadas e inmediatas. Su reto es convertirse en el suministrador líder de sistemas oleohidráulicos a escala global.</p>	<p>Garantizar el desarrollo de una empresa de ámbito global, internacionalmente competitiva, en la actividad de diseño, producción y comercialización de soluciones innovadoras a las necesidades de seguridad, regulación y control en el sector del confort-hogar. Se fomentan la innovación y la orientación al cliente como valores principales de la cultura corporativa.</p>
<p>Ser la mejor opción de sus clientes (Fagor y Vaillant): hay que ser excelente en costes y global. Asegurar el futuro (rentabilidad, incremento de la cuota mercado y ventas). Liderazgo en producto (innovación, nuevas prestaciones, reducir la fase de fallos y mejorar la eficiencia energética y el impacto medioambiental). Desarrollo de la organización y las personas (motivación, satisfacción e implicación).</p>	<p>Hay que ser global y rentabilidad. Crecimiento orgánico en China y Estados Unidos. Crecimiento externo: Reino Unido.</p>	<p>Alta calidad a precios competitivos. Mantener e incrementar la cuota de mercado en Asia. Reducir los costes de fabricación. Adaptarse a los requerimientos del mercado chino.</p>
<p>China, para poder atender el mercado ruso, el ucraniano y el chino.</p>	<p>China, Estados Unidos, el Reino Unido y la India.</p>	<p>China. Implantación en la región de Kunshan, a 40 kilómetros de Shanghai, capital económica de China.</p>
<p>IPE (implantación productiva exterior): China (1).</p>	<p>Exportación (directa) en el caso de la división industrial. IPE (implantación productiva exterior): el Reino Unido, China, Estados Unidos y, en un futuro, la India.</p>	<p>Se accede al mercado chino a través de una colaboración con una empresa local (en la región de Ningbo). La colaboración y el conocimiento del mercado chino adquirido a través del conocimiento de la empresa local resultan claves para la implantación de una IE más adelante.</p>
<p>Inversión realizada con los recursos propios de Geysler-Gastech, ya que se fija en las instalaciones del socio chino (PTC), por las cuales paga un arrendamiento.</p>	<p>Crecimiento interno (orgánico): 2006, China; 2007, Estados Unidos. Crecimiento externo: 2008, Reino Unido.</p>	<p>Crecimiento interno (orgánico): en 2002 se implanta la primera IE de ORKLI en China.</p>

(Continúa)

Tabla 3 (Continuación)

Comportamiento estratégico en la internacionalización de las seis EMN vascas analizadas según el Modelo

Ámbitos	Casos	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Estrategia de convivencia		<p>En solitario: actualmente todas al 100 %.</p> <p>Acuerdo de cooperación: inicialmente se entra a través de un acuerdo de transferencia tecnológica (<i>technical assistance agreement</i>). Posteriormente se reconvierte en una empresa conjunta (Fien Rinder Pvt. Ltd.). Esta IE de Pimpri (1997) en <i>joint-venture</i> al 50 % con un socio hindú se convertirá en Rinder India Pvt. Ltd. en el año 2000.</p> <p>Ventajas propias de recursos (diseño y tecnología) y personas.</p> <p>Ventajas ajenas de mercado y de puesta en marcha (planta en funcionamiento).</p>	<p>En solitario: 100 % de la propiedad de las filiales. Cooperación en origen con el cliente para acceder al mercado.</p> <p>Ventajas propias de recursos, de especialización y de saber hacer.</p> <p>Ventajas ajenas de acceso a mercados.</p>	<p>En solitario (oficinas comerciales): Estados Unidos y Chile.</p> <p>Acuerdo de cooperación (acuerdos de licencia y de subcontratación): ESICenter.</p> <p>Acuerdos de marketing: ESI@net.</p> <p>Ventajas propias de mercado, de recursos y de coste.</p> <p>Ventajas ajenas de mercado.</p>
Estrategia corporativa		<p>Diversificación: relacionada; estrategia internacional diferenciada en dos UEN (repuesto y primer equipo).</p> <p>Sinergias (economías de alcance): sinergias de dirección, de inversión y operativas.</p>	<p>Diversificación: relacionada; se internacionalizan las mismas actividades que en el país de origen. Negocios relacionados con la actividad principal.</p> <p>Sinergias (economías de alcance): sinergias de dirección, de inversión y operativas.</p>	<p>Internacionalización de los servicios.</p>
Estrategia de internalización		<p>Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: la producción, el marketing, las compras, las finanzas y las personas están internacionalizados en un grado medio-alto; la gestión de los recursos humanos, la logística, la I+D+i y el diseño y la ingeniería, en un grado bajo. Las mismas operaciones que se hacen en el País Vasco se tienen que hacer allí, pero la forma en la que se hacen en el País Vasco es distinta a la de allí. Todos los procesos son los mismos (inyección, pintura, barniz, montaje...), pero aquí se utilizan robots, mientras que allí se utilizan personas. Hay que adaptar la forma de producción a la cultura y los recursos del país.</p>	<p>Las IPE se ubican en la estructura original de la empresa. Son reproducciones de la matriz adaptadas al tamaño o la escala del mercado foráneo, que producen y comercializan líneas de negocio/servicios de la matriz. La totalidad de la producción y parte de las compras están internacionalizadas; el resto de las funciones están centralizadas en la matriz.</p>	<p>Se internacionalizan todas las actividades de la cadena de valor: I+D (generación, viabilidad y desarrollo de la idea) y resultado (producto o servicio).</p>
Estrategia competitiva		<p>El posicionamiento estratégico de Rinder implica un modelo de negocio diferenciado como proveedor de equipos de alumbrado para la industria de la automoción. El diseño es el corazón de Rinder. El valor del faro es el diseño con imagen de marca.</p>	<p>Diferenciación: conocimiento superior de las necesidades del cliente y saber hacer. Especialización. Oferta de servicios integrales. El alcance de valor de las IE es el mismo que el de la matriz.</p>	<p>Las ventajas competitivas sostenibles en el exterior que permiten su diferenciación son el conocimiento, la experiencia de los recursos humanos, el tamaño de la organización y su imagen o marca.</p>

de las Diez Estrategias

Geyser-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
<p>Acuerdo de cooperación (empresa conjunta): la IE de China es una <i>joint-venture</i> cooperativa con PTC. Propiedad: 50 % Geyser-Gastech y 50 % PTC. Reparto de beneficios: 20 % Geyser-Gastech y 80 % PTC.</p> <p>Ventajas propias de mercado y de recursos.</p> <p>Ventajas ajenas de mercado.</p>	<p>En solitario: todas al 100 %.</p> <p>Acuerdo de cooperación por tracción de Gamesa en China, Estados Unidos y la India.</p> <p>Ventajas propias de cliente y de recursos.</p> <p>Ventajas ajenas de cliente.</p>	<p>Inicialmente existe un acuerdo de cooperación con una empresa local (1995-2002). La empresa local ofrece a Orkli el alquiler de unas instalaciones. Se crea la primera IE de Orkli en Ningbo. Cooperación con empresas del grupo MCC para crear una zona industrial en Kunshan y trasladar la IE de Ningbo a Kunshan.</p>
<p>Cierta especialización con variedad de productos.</p> <p>Sinergias (economías de alcance).</p>	<p>Diversificación: relacionada; <i>know-how</i> tecnológico compartido.</p> <p>Sinergias (economías de alcance): sinergias de dirección, de inversión y operativas.</p>	<p>No se diversifican las actividades ni la gama de productos ofertados.</p>
<p>Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: la compra de componentes tecnológicos, la logística y la producción (básicamente el montaje) están totalmente internacionalizadas; el personal y las finanzas, en un nivel medio; y el diseño y la I+D no está internacionalizados (no necesitan <i>marketing</i> ni servicio posventa). Todas las actividades de la cadena de valor tienen una clara tendencia a estar cada vez más localizadas internacionalmente, salvo el diseño y la I+D, pero las cabezas pensantes (estrategia, sabiduría, decisión) y los criterios (objetivos) de estos recursos están aquí.</p>	<p>Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: la “producción” de la unidad de renovables está altamente internacionalizada. Las actividades de ingeniería tienen una clara tendencia a estar cada vez más localizadas internacionalmente. Las cabezas pensantes (estrategia, sabiduría, decisión) están en la sede. No obstante, la gestión operativa, el servicio y el mantenimiento están localizados en cada IPE.</p>	<p>La IE fabrica únicamente para el mercado chino y todas las demás funciones, excepto la I+D, están internacionalizadas.</p>
<p>El posicionamiento estratégico de Geyser-Gastech implica un modelo de negocio basado en el liderazgo en costes como proveedor de calentadores <i>low-cost</i> para que sus clientes puedan atender nuevos mercados (China y Europa del Este).</p>	<p>El posicionamiento estratégico del Grupo HINE, en lo que respecta a la unidad de renovables, implica un modelo de negocio diferenciado como proveedor global de la industria de fabricantes de aerogeneradores de <i>pitch</i> hidráulico.</p>	<p>El posicionamiento estratégico de Orkli implica un modelo de negocio basado en el liderazgo en costes por la aplicación de economías de escala para establecer barreras en el futuro.</p>

(Continúa)

Tabla 3 (Continuación)

Comportamiento estratégico en la internacionalización de las seis EMN vascas analizadas según el Modelo

Ámbitos	Casos	Rinder (Caso 1)	Tamoin (Caso 2)	ESI (Caso 3)
Estrategia de estructura		Modelo organizativo de dos áreas de negocio (repuesto y primer equipo) y estructura matricial simple de algunas funciones transversales.	Sociedad matriz formada por cuatro sociedades, que gestionan cinco unidades estratégicas de negocio (TCM, TPS, TER, TME y TSI). Estructura matricial (negocios y mercados) en actividades operativas. El departamento de internacionalización aglutina los intereses de todas las unidades en lo que respecta a proyectos de internacionalización.	La estructura organizativa es una estructura de coordinación no jerárquica de organización en red. La estrategia de estructura permite controlar dos partes muy importantes de ESI-Tecnalia: la calidad del servicio y su tecnología. ESI-Tecnalia establece procesos de formalización, socialización y control de los servicios que ofrecen los ESICenters.
Estrategia de enfoque		Fundamentalmente, presión globalizadora: de mercado y de coste, aunque la presión localizadora de la necesidad de adaptación y de la importancia de la cercanía al cliente es relevante. EMN, esencialmente, multidoméstica con tendencia hacia un modelo más transnacional. Necesidad de elevada integración global y de alta coordinación por la posición del proveedor en mercados extensos y requisito de cierta adaptación a las características específicas.	Cierta presión globalizadora: de mercado y de coste, pero, fundamentalmente, la necesidad de adaptación al cliente ha ejercido de elemento tractor como factor más relevante. Combinación de EMN transnacional y multidoméstica. Actividades coordinadas desde la sede central, pero, al mismo tiempo, adaptadas a las particularidades de cada mercado y, especialmente, a las necesidades del cliente en cada mercado.	La adopción de un enfoque estratégico multidoméstico, que supone la adaptación del marketing <i>mix</i> a las características del mercado, y de un enfoque transnacional, que supone la adaptación al país exterior, es fundamental para prestar el servicio con la calidad requerida, además de dar la posibilidad de competir en costes.
Estrategia de secuencia		Proceso de ritmo constante de multinacionalización con un total de cuatro IPE en el período 1997-2008, con dos intervalos mínimos de dos años (2000-2002 y 2006-2008) y dos máximos de tres años (1997-2000 y 2003-2006).	Internacionalización inicial muy puntual, a través de exportaciones, que se acelera a partir de 2005 con la creación de filiales de servicios en México y Portugal. Proceso que se acelera con implantaciones en mercados europeos, primero con filiales comerciales, que rápidamente evolucionan para constituir filiales de servicios (Alemania).	El ritmo del proceso de internacionalización ha sido secuencial para ESI@net y simultáneo para los ESICenters y las oficinas comerciales.
Modelo de internacionalización (modelo de gestión)		Rinder se instala en la India, mercado de alto crecimiento y bajo nivel tecnológico. Las diferencias culturales y las barreras de entrada las supera inicialmente con socios locales; después se hace con el control de las implantaciones y se adapta a la cultura local.	La internacionalización del Grupo Tamoin ha tenido lugar en los países en los que se han establecido sus clientes y a través de filiales de plena propiedad, llevando a cabo las mismas actividades y la misma estrategia competitiva que en el ámbito doméstico.	ESI se implanta mediante ESI@net, oficinas comerciales y ESICenters. Ayuda a crear organizaciones (ESICenters). Internacionaliza toda la cadena de valor. Se diferencia por conocimiento, experiencia de recursos humanos, tamaño de la organización e imagen o marca.

Fuente: elaboración propia a partir de los casos citados.

Del análisis comparativo de los comportamientos de las distintas EMN analizadas siguiendo la estructura construida a través del Modelo de las Diez Estrategias (Villarreal, 2008), se pueden observar las siguientes consideraciones:

- En lo relativo a la **filosofía empresarial (misión y visión internacional)**, la cual en última instancia refleja la actitud de la organización ante la actividad interna-

de las Diez Estrategias

Geysler-Gastech (Caso 4)	HINE (Caso 5)	Orkli (Caso 6)
Modelo organizativo funcional estructurado según producto-proceso, ya que la cultura china lo requiere. Formalización del puesto trabajo y centralización de las decisiones relacionadas con el producto-proceso (calidad, diseño, <i>lay-out</i>).	Modelo organizativo de dos áreas de negocio (renovables e industrial), con una apuesta por la internacionalización de la división de renovables que los lleva a estar presentes en los mercados más importantes. Estructura divisional.	El modelo organizativo se basa en una estructura matricial con sede central en Ordizia.
Fundamentalmente, presión globalizadora: de coste. Grado de desarrollo diferente por zonas. En Asia han desarrollado su propio desarrollo tecnológico; en el mundo, calentadores con influencia de Japón (concepción del agua distinta a la de Europa). En China, mercado de alta prestación; en Europa, mercado de reposición. Las soluciones europeas no sirven en Asia. En América no existe una cultura de calentadores. Por tanto, se requiere la adaptación a cada zona.	Fundamentalmente, presión globalizadora: de mercado y de coste.	Fundamentalmente, presión globalizadora: de mercado y de coste. En este caso, resulta fundamental el conocimiento tanto del mercado como de la cultura china.
Proceso que se inicia con la compra internacional en China; posteriormente se desarrolla un acuerdo de colaboración a largo plazo encaminado al desarrollo de patentes; en 2007, una IPE, a través de una <i>joint-venture</i> cooperativa con el proveedor tecnológico chino (PTC).	Proceso acelerado desde el año 2005 y consecutivo, con aperturas en China, Estados Unidos y, potencialmente la India, todas ellas en menos de cinco años.	Proceso continuo, pero moderado, enfocado al aprendizaje y el conocimiento del mercado chino para garantizar el éxito de la IE.
Primeramente, comienza con la compra de componentes tecnológicos en China. Posteriormente, con una implantación productiva en el exterior con el fin de posicionarse como proveedor de calentadores <i>low-cost</i> para que sus clientes puedan atender los mercados de Europa del Este y China.	La apertura internacional de la división de renovables responde a una necesidad: la de “acompañar” al cliente en su proceso de internacionalización. Es la manera de proteger la actividad de la planta en el país de origen.	El modelo de internacionalización seguido para suministrar el producto por todo el planeta han sido los agentes comerciales. Las únicas excepciones a esta norma han sido dos implantaciones en el exterior, una en Brasil y otra en China.

cional, podemos afirmar que no solo es un elemento común en la muestra analítica de este estudio, sino que además reafirma nuestra opinión sobre la crucial importancia de este aspecto sobre la internacionalización de la empresa. Ciertamente, cada EMN, con su léxico específico (implícita o explícitamente), expresa su orientación empresarial global y su propia identidad como organización

internacional. Esta conciencia global en la filosofía de la empresa descarta un comportamiento oportunista y no deliberado en la estrategia de internacionalización. Sin embargo, esta coincidente visión y actitud global no es óbice para que cada EMN mantenga sus señas de identidad específicas en las formas de entender su correspondiente actividad y en las maneras particulares de hacer las cosas, lo cual se refleja en sus respectivas misiones, visiones y valores organizativos.

- En lo referente al **sistema de objetivos**, como no podía ser de otra manera dada la necesidad de operativizar y concretar la visión global indicada, explícita de manera muy clara los objetivos específicos de la actividad internacional, revelando la importancia que se da en estas organizaciones a la estrategia de internacionalización. Las escalas de medida vinculadas al atributo del crecimiento internacional son, fundamentalmente, la cuota de mercado (especificando mercados o áreas geográficas concretas) y la facturación internacional, permitiendo de esta manera que el sistema pueda cumplir las funciones de guía y control de la actividad internacional. Es reseñable la idea presente en los casos de que dicho crecimiento internacional debe ser rentable, confirmando nuestro argumento expuesto en el capítulo relacionado con el marco conceptual y teórico de la “Cooperación en la Internacionalización”.
- Respecto a los ámbitos estratégicos, comenzando por la **estrategia de localización**, cabe señalar que las seis EMN reflejan a través de esta estrategia su orientación al mercado global. Es destacable, y además unánime entre las empresas industriales de la muestra, la relevancia que se da al destino asiático (especialmente China, aunque con un protagonismo también creciente de la India). Las empresas de servicios, por el contrario, parecen más orientadas al mercado americano y al europeo. Estas observaciones consolidan el continente asiático y, especialmente, China y la India como los destinos con mayores tendencias dentro de la internacionalización de las empresas vascas en el período más reciente, alterando otras preferencias más habituales en períodos más lejanos. Por tanto, tanto desde la perspectiva de grandes áreas como desde la específica de países de implantación (China y la India), hay cierta similitud entre los casos de empresas industriales estudiados. En cualquier caso, hay que reseñar que el criterio de distancia psicológica que estos países llevan asociado parece superado, especialmente si se utilizan acuerdos de cooperación, tal como se puede observar.
- En lo concerniente a la **estrategia de entrada y permanencia**, la vía de la exportación ha sido tradicionalmente utilizada por las EMN para acceder y proveer a los mercados en los que no se está implantado, permitiendo de esta manera la orientación global mencionada. Hay que destacar el importante número de países que son atendidos por esta vía. En los casos, la modalidad de exportación más utilizada es la directa y, aunque existen diferentes posibilidades, la más utilizada es la del agente, normalmente uno por país de destino. La ISI es utilizada fundamentalmente con función comercial. Dada la naturaleza multinacional de los casos estudiados, la utilización de las IPE en los cuatro casos de EMN industriales y de las ISE en el caso de la EMN de servicios es la vía con mayor repercusión en sus correspondientes actividades internacionales. Cabe destacar la disparidad en cuanto al número de países: hay varios casos con IE en un solo país (Rinder y Geysler-Gastech), si bien algunos, como el caso de Rinder, repite (hasta cuatro

veces) IPE en el mismo país (India). Por otro lado, la menor inversión relativa necesaria parece permitir un mayor número de IE de las empresas de servicios o con un alto componente de ingeniería en sus actividades (ESI con siete IE, Tamoin con cuatro e HINE con tres) Por tanto, en este ámbito se produce una cierta analogía comportamental en cuanto a las modalidades utilizadas, pero no en cuanto al número de implantaciones.

- La **estrategia de crecimiento** de las seis EMN estudiadas presenta un comportamiento relativamente análogo. En general, parece haber una clara preferencia por el crecimiento orgánico, lo que no es óbice para que, sobre todo en las primeras etapas de entrada a destinos lejanos geográfica y culturalmente, se utilicen, de manera bastante común, instalaciones de los socios de los acuerdos cooperativos, como en el caso de Rinder, Geysler-Gastech u Orkli. El crecimiento externo solo ha sido utilizado por HINE en su IPE del Reino Unido. Este comportamiento se aleja de la frecuencia de compras de empresas de otras experiencias, más o menos recientes, por su mayoritaria utilización, aunque sin obviar unas cuantas operaciones orgánicas (se pueden citar los casos de CIE Automotive y, en menor medida, Irizar, estudiados en otras investigaciones [Villarreal, 2008a y 2009]).
- Respecto a la **estrategia de convivencia**, se produce un comportamiento común. La opción preferida en todos los casos parece ser actuar en solitario con IE propias. No obstante, el planteamiento no es nada drástico en los inicios de la IE. Es decir, se asume la convivencia como estrategia de entrada (como fórmula adecuada parece imponerse la *joint-venture*, aunque prioritariamente con propiedad mayoritaria), pero se prefiere la soledad como estrategia de permanencia. El razonamiento se encuentra en la búsqueda de ventajas ajenas de mercado en las fases iniciales de implantación, salvo contadas excepciones de buenos acuerdos complementarios o de requisitos legales. Este comportamiento no solo lo reflejan los acontecimientos, sino que es expresado y asumido explícitamente por los directivos de las EMN analizadas. Ampliaremos este ámbito estratégico con algunas conclusiones finales.
- En lo relativo a la **estrategia corporativa**, hay solo una coincidencia parcial entre los casos estudiados por su alto grado de diversificación relacionada (productos, tecnologías, actividades), con otros con un grado más reducido y también relacionado, debido a su mayor especialización de producto. Los casos de EMN más diversificadas tienen múltiples UEN que han sido igualmente internacionalizadas, si bien hay negocios con más incidencia internacional. En cualquier caso, la explotación de sinergias (economías de alcance) redundan en beneficio de diferentes ámbitos. De este modo se obtienen sinergias de dirección, sinergias de inversión y sinergias operativas.
- En lo referente a la **estrategia de internalización**, las funciones de la cadena de valor están desigualmente internacionalizadas. En general, se aprecia un planteamiento bastante similar: las actividades de producción, marketing, logística y servicio posventa son las más internacionalizadas y las de diseño e ingeniería e I+D+i son las menos globales. En general, el alcance de valor de las IE es bastante amplio al integrar la cadena de valor en el país. Se tiende a transferir la cadena de

valor de la matriz, mimetizando el modelo original. La opción mayoritaria por excelencia es hacer una réplica de la implantación local en el exterior. Se aprecia, por tanto, también en este ámbito una estrategia moderadamente homogénea entre los distintos casos.

- Con respecto a la **estrategia competitiva**, hay disparidad en la fuente de obtención de la ventaja competitiva sostenible a través de la diferenciación o el liderazgo en costes. Si bien los argumentos competitivos varían lógicamente entre los casos, las actividades e, incluso, los mercados, se observa la existencia de competencias nucleares comunes entre las EMN analizadas en torno al conocimiento, el saber hacer y la imagen de marca.
- En lo concerniente a la **estrategia de estructura**, se puede argumentar una doble analogía. Por un lado, todos los casos estudiados han seguido una secuencia de cambio estructural acorde al propio desarrollo internacional de la organización. Por otro lado, todas las estructuras organizativas mantienen un cierto grado de complejidad y evolución coherentemente con sus grados actuales de multinacionalización. Cabe reseñar que la estructura más común (Rinder, Tamoin u Orkli) es la estructura matricial. No obstante, la estructura organizativa más sorprendente es la correspondiente a ESI, que se asimila a una estructura de coordinación no jerárquica en red, cercana a una adhocracia o a una organización en forma de panal.
- Respecto a la **estrategia de enfoque**, guardando las distancias, las presiones competitivas internacionales de los correspondientes sectores son semejantes, salvo en el caso de ESI. Se caracterizan, en general, por la existencia de presiones globalizadoras de mercado y de coste y presiones localizadoras de mercado por la importancia de la cercanía al cliente y por la necesidad de adaptar el producto/servicio, si bien los matices de cada sector los diferencia y hace oscilar ese equilibrio en cada caso. En la EMN de servicios de tecnologías de la comunicación y la telecomunicación (ESI), la presión es básicamente localizadora. A partir de este contexto, las diferentes EMN estudiadas mantienen una estrategia de enfoque bastante concordante, sobre todo si esta es interpretada como tendencia.
- Por último, con relación a la **estrategia de secuencia**, se puede distinguir el comportamiento de ESI, con un proceso de internacionalización simultáneo, y el resto de los casos, que han seguido procesos de naturaleza secuencial tardía con distintos impulsos y fases variadas y alternas de fuerte aceleración y posterior consolidación.

En resumidas cuentas, si bien no se puede generalizar la existencia de un patrón de comportamiento común entre las EMN analizadas, se observan más elementos similares que disimilitudes, a pesar de las diferencias contextuales e internas existentes entre dichas organizaciones. Además, es reseñable que, a lo largo de los diferentes ámbitos descritos, la existencia de diferencias comportamentales tiende a particularizar un caso o a lo sumo dos con respecto a los demás, mientras que en el resto se mantiene una actuación aproximadamente similar.

A modo de síntesis final, en la tabla 4 presentamos los principales resultados empíricos obtenidos en este estudio temático relativos al grado de ajuste de los compor-

Tabla 4

Resumen de los principales resultados obtenidos con relación a la existencia de un patrón de comportamiento estratégico común en la internacionalización de las EMN vascas analizadas según las categorías del Modelo de las Diez Estrategias

Ámbitos	Resultados
Ámbitos de filosofía empresarial y sistemas de objetivos	
Visión internacional y actitud internacional	Muy alto grado de coincidencia con diferencias formales.
Sistema de objetivos	Coexistencia de elementos comunes y específicos.
Ámbitos estratégicos de internacionalización	
Estrategia de localización	Alto grado de similitud tanto en áreas geográficas como en países.
Estrategia de entrada y permanencia	Relativo alto grado de coincidencia en modalidades utilizadas, aunque se aprecia un comportamiento dispar en el número de IE.
Estrategia de crecimiento	Comportamiento análogo.
Estrategia de convivencia	Muy alto grado de coincidencia, incluso en la secuencia.
Estrategia corporativa	Coincidencia solo parcial.
Estrategia de internalización	Comportamiento moderadamente homogéneo.
Estrategia competitiva	Comportamiento bipolar en la fuente de obtención de la VCS; coexistencia de elementos comunes y específicos en los factores de competitividad internacional.
Estrategia de estructura	Analogía comportamental en secuencia de cambio, grado de complejidad y evolución estructural, coherente con niveles de multinacionalización. Alto grado de similitud estructural en tres de los seis casos.
Estrategia de enfoque	Cierta semejanza en cinco de los casos con respecto a las presiones competitivas internacionales de los correspondientes sectores. Enfoque tendencial concordante, aunque con matices apreciables. Disparidad de ESI.
Estrategia de secuencia	Moderado grado de similitud en los casos, salvo en ESI.

Fuente: elaboración propia.

tamientos estratégicos análogos entre los seis casos empresariales investigados que han configurado la muestra analítica del presente trabajo, tras realizar un análisis comparativo de los ámbitos de misión y objetivos y de los ámbitos estratégicos del Modelo de las Diez Estrategias entre estas seis EMN vascas.

4. Consideraciones finales sobre la cooperación en la internacionalización

Queremos acabar este *Estudio Temático de Casos Innobasque “Cooperación en la Internacionalización”* con algunas reflexiones sobre este tema. Las investigaciones realizadas anteriormente por este autor y los propios casos aquí estudiados nos permiten establecer unas pocas consideraciones, aunque estimamos que son suficientemente relevantes.

Antes, sin embargo, exponemos un último mensaje de cada equipo de autoras/es con relación a la creación de valor a través de la cooperación en sus correspondientes casos:

- En su internacionalización, la Corporación Rinder se ha beneficiado de las ventajas que le ofrece la *joint-venture* como fórmula de cooperación con socios locales, para superar las barreras de entrada de países lejanos, desconocidos y con culturas muy distintas.
- En su internacionalización, el Grupo Tamoin se ha beneficiado de las ventajas que le ofrece la cooperación en origen con sus clientes para aprovechar el efecto tractor de estos para acceder a nuevos mercados en mejores condiciones.
- En ESI, los ESICenters se rigen mediante “acuerdos cooperativos” que incluyen acuerdos de licencia y subcontratación. La red ESI@net lleva a cabo alianzas a través de acuerdos comerciales, por los que dos o más organizaciones colaboran mediante relaciones formales que posibilitan ventajas mutuas.
- En Geysler-Gastech, la cooperación utilizada para la IPE es una modalidad de *joint-venture*. Esta *joint-venture* cooperativa permite una mayor flexibilidad en todos los aspectos, así como una distribución de responsabilidades y beneficios según lo negociado y recogido en el marco contractual.
- El proceso de internacionalización del Grupo HINE y, en concreto, el de su división de renovables, HINE Renovables, sigue el modelo de la cooperación por tracción, de la mano de un “socio” local, Gamesa, aplicado en el ámbito de varios países.
- La estrategia de cooperación de Orkli en el mercado asiático ha ido evolucionando. Se comienza cooperando con una empresa local y más tarde se crea una IE alquilando parte del pabellón industrial a una empresa local para fabricar en el extranjero algunos componentes.

Nuestras principales conclusiones y recomendaciones en relación con el presente Estudio Temático de Casos Innobasque “Cooperación en la Internacionalización” son las siguientes:

- Los acuerdos de cooperación o las alianzas estratégicas han sido, en general, exitosos en la medida en que han cumplido los objetivos que perseguían y han dado respuesta a las motivaciones que los generaron.
- Esos objetivos y esas motivaciones se han relacionado con la superación de barreras de entrada y la reducción de riesgos en la medida en que han permitido compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales.
- En general, los acuerdos de cooperación han acelerado la expansión internacional de las empresas, tanto en las actividades que contenían los acuerdos como en actuaciones posteriores.
- Aunque las modalidades son variadas, los acuerdos más comunes y, en general, más provechosos son los acuerdos horizontales competitivos (entre empresas competidoras).

- Siguen siendo más habituales las alianzas locales (acuerdos con socios extranjeros –normalmente locales– para introducirse en un país determinado) y las alianzas domésticas (acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos) que las alianzas globales (acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países). No obstante, la virtud de estos últimos los hace realmente interesantes. Esto demuestra un potencial recorrido entre las empresas vascas en la cultura de la cooperación empresarial.
- Con relación a las opciones de acuerdos, destacamos la *joint-venture* como una opción muy interesante para la entrada en un nuevo país de destino. No obstante, se utiliza más como opción transitoria (período inicial) que como acuerdo definitivo y duradero.
- Destacamos también el buen desempeño de los acuerdos en red como otra opción eficaz. Se trata de una modalidad menos estructural y mucho más flexible y, por tanto, adecuada para entornos cambiantes y turbulentos.
- El acuerdo de licencia, las asociaciones de I+D, las centrales de compras y los proyectos conjuntos pueden ser fórmulas muy adecuadas según el contenido del acuerdo y la parte de la cadena de valor añadido que se quiera internacionalizar.
- Esencialmente, en los acuerdos de cooperación en la internacionalización se busca obtener conocimiento de mercado y vencer lo que se conoce como la “desventaja del extranjero”. Esto justificaría la utilización transitoria y provisional de los acuerdos de cooperación como fórmula de entrada a nuevos destinos.
- La internacionalización como estrategia de largo plazo es una carrera de fondo. Los acuerdos de cooperación en la internacionalización pueden ser etapas intermedias hacia estados de desarrollo corporativo que impliquen más inversión y recursos con mayores riesgos, pero también mayor control.
- Las dificultades de gestión de los acuerdos de cooperación con los socios es muy alta debido, sobre todo, a las diferencias culturales.
- En los acuerdos de cooperación no hay intereses comunes. En todo caso hay intereses distintos que pueden ser compatibles durante un tiempo.
- En todo caso, es necesaria una reflexión estratégica sobre la internacionalización en sí misma y sobre la cooperación como ámbito estratégico que la configura.
- Necesitamos seguir impulsando la cultura de la cooperación empresarial porque es una estrategia que permite lograr objetivos y deseos prácticamente inalcanzables en solitario debido a las características de muchas empresas vascas en lo relativo a sus recursos y su dimensión.

5. Referencias bibliográficas

VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, tesis doctoral, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.

- VILLARREAL, O. (2008): “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n.º 1, pp. 67-82.
- VILLARREAL, O. (2008a): “El caso de CIE Automotive: el crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización”, *Ekonomiaz*, n.º 68, pp. 231-263.
- VILLARREAL, O. (2009): “La Internacionalización a través del Modelo de las Diez Estrategias: el caso del Grupo Irizar”, *Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*, European Academy Publishers, Madrid, p. 92.
- VILLARREAL, O.; GÓMEZ, O.; LERTXUNDI, A.; URIONABARRENETXEA, S. y MATEY, J. (2004): *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*, Cluster del Conocimiento, Bilbao.

Casos analizados

- Rinder, la fábrica de luz, alumbra Asia con diseño propio* (Oskar Villarreal Larrinaga e Idoia Idigoras Gamboa, UPV/EHU).
- Grupo Tamoin: la internacionalización de la mano del cliente* (Aitziber Lertxundi Lertxundi y Jone Mitxeo Grajirena, UPV/EHU).
- ESI-Tecnalia, internacionalización de servicios* (Enara Zarrabeitia Bilbao, Izaskun Alvarez Meaza y Olatz Etxegarai Legarreta, UPV/EHU).
- Geysler-Gastech, preparada para calentar Rusia* (Amaia Agirre Aramburu, Izaskun Agirre Aramburu y Amaia Aizpuru Garmendia, Mondragon Unibertsitatea).
- Grupo HINE: cooperación en la internacionalización* (Kristina Zabala Berriozabal y Arantza Zubiaurre Goena, Universidad de Deusto).
- Orkli: el conocimiento del ‘guanxi’, base para la internacionalización en China* (Maria Luisa Cantonnet Jordi, Juan Carlos Aldasoro Alustiza, Jon Iradi Arteaga y Sara Cabezudo Maeso, UPV/EHU).

Protocolo del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización” (anexo metodológico)

Oskar Villarreal Larrinaga

1. Semblanza del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización”	258
Equipos y autores del Estudio Temático de Casos “Cooperación en la Internacionalización”	258
Aspectos éticos que deben tenerse en cuenta (nuestro compromiso ético)	259
2. Cuestionarios del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización”	265
Cuestionario inicial (por correo electrónico)	265
Entrevista presencial semiestructurada (general)	274
Entrevista presencial semiestructurada (específica sobre cooperación)	279
3. Referencias bibliográficas	286

1. Semblanza del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización”

Equipos y autores del Estudio Temático de Casos “Cooperación en la Internacionalización”

Coordinación temática y metodológica (investigador principal)

Oskar Villarreal (Fac. CC. Económicas y Empresariales de Sarriko, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, UPV/EHU).

Escuela Universitaria Politécnica de Donostia (UPV/EHU)

Juan Carlos Aldasoro (Departamento de Organización de Empresas).
Sara Cabezado (Departamento de Organización de Empresas).
María Luisa Cantonnet (Departamento de Organización de Empresas).
Jon Iradi (Departamento de Organización de Empresas).

Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao y Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao (UPV/EHU)

Izaskun Alvarez (Departamento de Organización de Empresas).
Enara Zarrabeitia (Departamento de Organización de Empresas).
Olatz Etxegarai (E. U. E. Empresariales de Bilbao, Departamento de Evaluación de la Gestión e Innovación Empresarial).

Fac. CC. Económicas y Empresariales (Unidad Delegada de Donostia) (UPV/EHU)

Jone Mitxeo (Departamento de Economía Financiera II).
Aitziber Lertxundi (Departamento de Economía Financiera II).

Fac. CC. Económicas y Empresariales de Sarriko (UPV/EHU)

Idoia Idigoras (Departamento de Economía Financiera II).
Oskar Villarreal (Instituto de Economía Aplicada a la Empresa).

Facultad de Empresariales (Mondragón Unibertsitatea)

Amaia Agirre, Izaskun Agirre y Amaia Aizpuru.

Deusto Business School (Universidad de Deusto)

Arantza Zubiaurre.
Kristina Zabala.

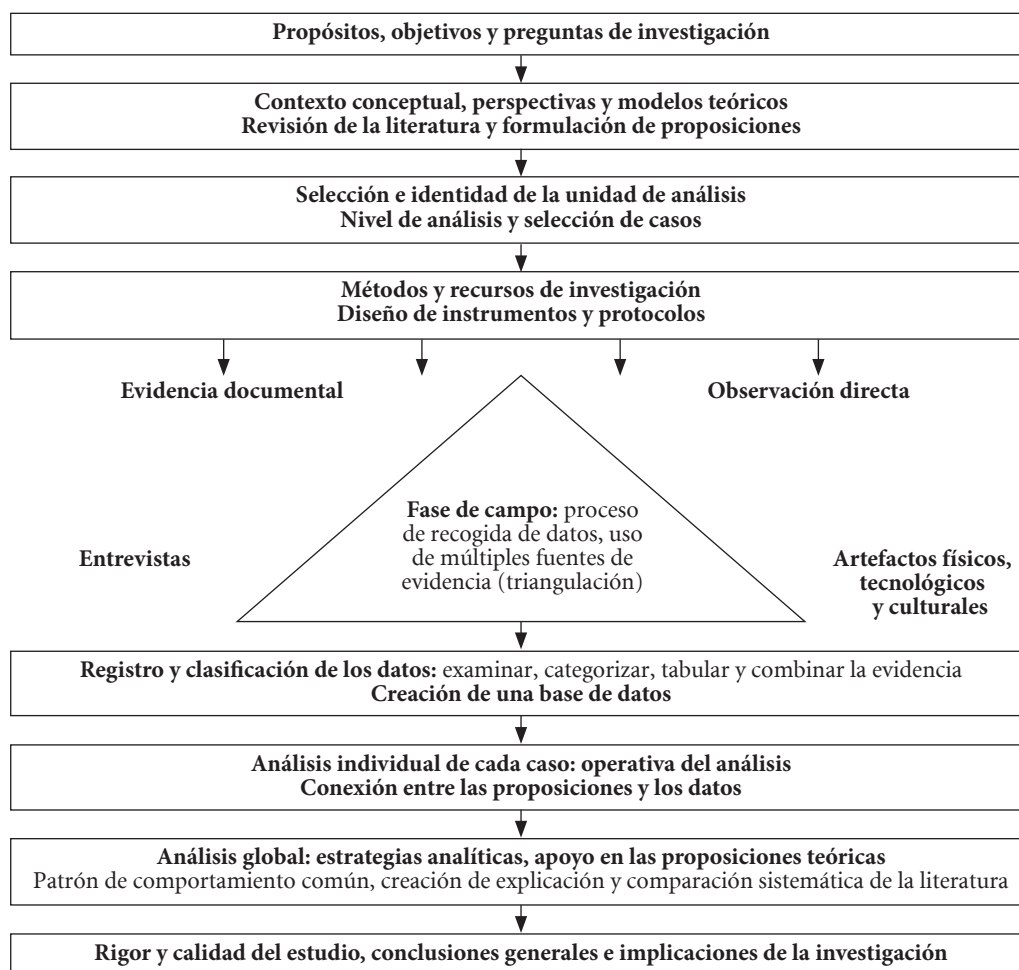
Aspectos éticos que deben tenerse en cuenta (nuestro compromiso ético)

A continuación se exponen una serie de compromisos éticos que los promotores del estudio y los investigadores que realizan los casos asumen con las personas que actúan como interlocutores expertos de los casos:

- Comunicación clara y transparente de la finalidad del presente estudio temático: los objetivos (¿por qué y para qué?) y el modo (¿cómo lo queremos hacer?) de este estudio temático de casos.
- Valoración exquisita del tiempo de los expertos.
- Respeto absoluto de la confidencialidad.
- Grabación de las entrevistas con exclusivos fines de transcripción y confirmación.
- Absoluto control por parte de las empresas objeto de estudio sobre el caso final (aprobación y visto bueno de estas como condición sine qua non para su publicación).
- Utilización de los casos con fines divulgativos, docentes y de investigación.
- Rigor y calidad del estudio.

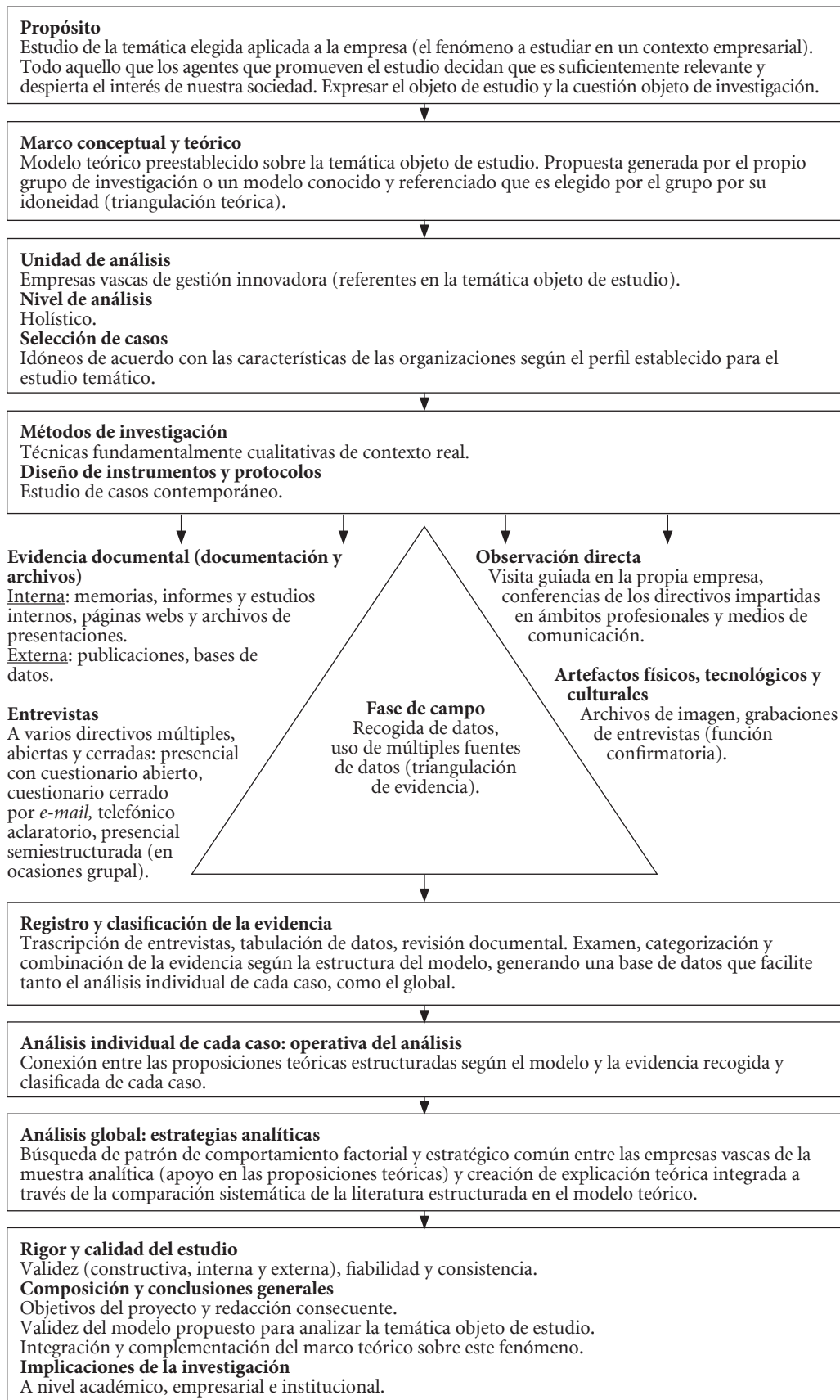
Figura 1

Diseño metodológico del estudio de casos



Fuente: Villarreal (2007); Villarreal y Landeta (2010).

Figura 2

Diseño metodológico del estudio temático de casos

Fuente: Villarreal (2008, 2011).

Tabla 1

Ficha técnica del Estudio Temático Innobasque “Cooperación en la Internacionalización”

Propósito de investigación	<p>Analizar y comprender las experiencias prácticas de “Cooperación en la Internacionalización” de las empresas vascas para plasmarlas en casos y de esta forma, poder compartir y enriquecer dichas experiencias entre todos los agentes interesados.</p> <p>“Utilizar la experiencia de buena práctica de las empresas analizadas” desde la triple perspectiva empresarial, académica e institucional.</p>
Metodología de investigación	<p>Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio descriptivo, exploratorio e ilustrativo y potencialmente explicativo.</p>
Unidad de análisis	<p>Empresas del entorno geográfico (País Vasco) con experiencia relevante en la “Cooperación en la Internacionalización”, preferentemente en fases recientes de multinacionalización con actitud colaborativa para participar en el estudio.</p>
Ámbito geográfico	<p>País Vasco.</p>
Universo	<p>Empresas vascas internacionalizadas.</p>
Tipo de muestra	<p>Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).</p>
Muestra	<p>Seis empresas vascas internacionalizadas con experiencia relevante en la “Cooperación en la Internacionalización”. Son empresas idóneas de acuerdo con el perfil establecido para el estudio temático que aceptan formar parte de él. Casos de estudio: ESI-TECNALIA, GEYSER-GASTECH, HINE, ÖRKLI, RINDER y TAMOIN.</p>
Métodos de recogida de la evidencia	<p>Revisión documental (documentación y archivos).</p> <p>Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, cerradas y semiestructuradas; presenciales, telefónicas y por <i>e-mail</i>.</p> <p>Observación directa.</p> <p>Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.</p>
Fuentes de información	<p><u>Interna</u>: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real.</p> <p><u>Externa</u>: publicaciones especializadas, bases de datos (SABI, CIVEX, etc.), informes de organismos oficiales y medios de comunicación.</p>
Informadores clave	<p>Empresarios y/o directivos (mínimo dos) de las empresas de la muestra, con participación activa y directa en el proceso de internacionalización de la empresa.</p>
Métodos de análisis de la evidencia	<p>Fundamentalmente de tipo cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. • Búsqueda de factores explicativos clave. • Búsqueda de patrón de comportamiento común. • Creación de explicación teórica. • Identificación de relaciones causales (si es posible). • Análisis de decisiones críticas.
Enfoque científico	<p>Inducción-deducción.</p>
Evaluación rigor y calidad metodológica	<p>Validez, fiabilidad y consistencia.</p>
Fecha de realización	<p>Abril de 2009-abril de 2011.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
Pruebas de evaluación del rigor y la calidad de esta investigación

Prueba	Táctica	Fase de la investigación
Validez constructiva	<p>Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (triangulación teórica).</p> <p>Diseño estructural de los principales elementos conceptuales según el Modelo de las Diez Estrategias.</p> <p>Síntesis de los principales factores explicativos en dicho modelo original.</p> <p>Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Realización de entrevistas múltiples en profundidad. • Observación directa. • Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales. <p>Utilización de múltiples fuentes de información (triangulación de datos) para la confirmación de la evidencia en distintas fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interna y externa, directa (primaria) e indirecta (secundaria). • Tipología diversa: documentación, archivos, entrevistas, cuestionarios, bases de datos, contexto físico real. • Diversidad de informadores clave ante las mismas cuestiones. • Evaluación crítica de la evidencia comparada según las fuentes. <p>Proceso casi simultáneo y unificado de recogida y análisis de la evidencia.</p> <p>Establecimiento de la cadena de evidencia.</p> <p>Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores.</p> <p>Revisión del informe del caso por parte de informadores clave.</p> <p>Flexibilidad general e instrumental de la investigación a través de la revisión cíclica del estudio de campo y del modelo estructural original.</p>	<p>Revisión de la literatura.</p> <p>Diseño de la investigación.</p> <p>Diseño de la investigación.</p> <p>Recogida de la evidencia.</p> <p>Recogida de la evidencia.</p> <p>Recogida de la evidencia y análisis.</p> <p>Diseño y recogida.</p> <p>Recogida y análisis.</p> <p>Composición.</p> <p>Todas.</p>
Validez interna	<p>Patrón de comportamiento común (apoyo en las proposiciones teóricas).</p> <p>Creación de explicación (comparación sistemática de la literatura estructurada en el modelo).</p>	<p>Análisis individual y global.</p> <p>Análisis individual y global.</p>
Validez externa	<p>Planteamiento ecléctico e integrador de las perspectivas y los enfoques teóricos sobre la internacionalización.</p> <p>Uso de teorías rivales en el modelo original (triangulación teórica).</p> <p>Establecimiento de la unidad de análisis y selección de casos según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado (cooperación en la internacionalización).</p> <p>Selección de métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica) y de fuentes de información (triangulación de datos) según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado.</p> <p>Uso de factores explicativos clave de teorías rivales en cada caso.</p> <p>Aplicación de la lógica replicante (estudio de casos múltiples) para la consecución de generalización analítica.</p> <p>Consideración de parte de los resultados de la investigación como proposiciones de partida de futuros estudios.</p>	<p>Diseño de la investigación.</p> <p>Diseño general.</p> <p>Identificación de la unidad de análisis y selección de casos.</p> <p>Diseño general y recogida de la evidencia.</p> <p>Análisis individual.</p> <p>Análisis global y conclusiones.</p> <p>Composición y conclusiones.</p>

(Continúa)

Tabla 2 (Continuación)

Pruebas de evaluación del rigor y la calidad de esta investigación

Prueba	Táctica	Fase de la investigación
Fiabilidad	<p>Realización de un protocolo del estudio y seguimiento de sus pautas como guía de acción.</p> <p>Elaboración de una base de datos que organice, integre y sintetice la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia.</p> <p>Compromiso ético en lo referente al esfuerzo, el tiempo, la dedicación y las actividades concretas de los informadores clave colaboradores.</p> <p>Evaluación rigurosa de aspectos éticos en la obtención y el análisis de la evidencia.</p>	<p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general, recogida y análisis.</p>
Consistencia teórico-interpretativa	<p>Comprensión previa de perspectivas y acepciones del fenómeno y del contexto según los informadores clave (elevada empatía con los marcos de referencia propios de las fuentes de información).</p> <p>Utilización de técnicas (protocolo de inicio, preguntas abiertas, entrevistas semiestructuradas) que permitan la iniciativa dialéctica de los informadores clave.</p> <p>Comparación sistemática crítica entre las proposiciones teóricas estructuradas en el modelo y el marco teórico y las asumidas y obtenidas de las fuentes de evidencia.</p> <p>Filtrado crítico del conocimiento contextual según elementos conceptuales y teóricos relevantes establecidos en el modelo.</p>	<p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Diseño general y recogida de datos.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p>
Consistencia contextual	<p>Atención a elementos contextuales relevantes para la explicación del fenómeno que se va a estudiar, incluso no explícitamente recogidos en el modelo original.</p> <p>Consideración del entorno genérico de ubicación de las unidades de análisis (empresas vascas) y evaluación crítica de la evidencia según dicho (macro)contexto.</p> <p>Consideración del entorno específico propio de cada uno de los casos y evaluación crítica de la evidencia según dicho (micro) contexto.</p>	<p>Recogida de la evidencia.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p> <p>Recogida de datos y análisis.</p>

Fuente: Villarreal (2007); Villarreal y Landeta (2010).

Modelo de carta enviada a los responsables y expertos de las empresas analizadas

Datos de la empresa

Bilbao, 24 de marzo de 2009

Estimada/o:

Por la presente, quisiéramos solicitar su participación en el proyecto “*Estudio Temático de Casos de Empresas Vascas: La Cooperación en la Internacionalización*”.

El **Área de Transformación Empresarial**, en concreto, el i-Talde II “**Modelos de Gestión de la Internacionalización**”, promueve este estudio pionero y ha seleccionado a seis organizaciones, entre ellas la **Empresa (caso a estudiar)**, cuya filosofía empresarial se basa en proyectos de crecimiento vinculados a la internacionalización y a la utilización de la cooperación en esta.

Entendemos que, en este sentido, es un referente dentro del tejido industrial de nuestra comunidad autónoma. Por ello, hemos considerado oportuno solicitar su colaboración, para que su caso forme parte de un estudio temático, de seis empresas vascas, realizado por docentes e investigadores de nuestras universidades, que colaboran en la realización de este estudio con una metodología innovadora.

Si tiene a bien participar en este estudio, le haremos llegar nuestro “compromiso ético” vinculado a él. En este estudio, las empresas participantes aportarán sus experiencias, su conocimiento aplicado y el valioso tiempo de las personas que actúen como interlocutores. Procuraremos que, por ello, puedan recibir el reconocimiento de nuestra comunidad empresarial y transmitirles los resultados y las conclusiones del estudio.

Le reiteramos nuestro agradecimiento por la colaboración y el tiempo que nos dedica.

Atentamente.



José Luis Jiménez Brea

Director del Área de Transformación Empresarial

2. Cuestionarios del Estudio de Casos “Cooperación en la Internacionalización”¹

I. Cuestionario inicial (por correo electrónico)

A) Cronología

1. ¿En qué año se creó la empresa?
2. ¿En qué año se comenzó a exportar?
3. ¿En qué año se realizó la primera implantación comercial en el exterior?
4. ¿En qué año se realizó la primera implantación productiva en el exterior?
5. ¿Cuánto tiempo cree que es necesario para que una implantación productiva pueda ser rentable?

B) Información general sobre el grupo-empresa

1. Facturación anual (millones de euros) el último año –aproximada–: millones de euros.

(1) $V \leq 7$	(2) $7 < V \leq 50$	(3) $V > 50$

2. Número de empleados el último año –aproximado–: personas.

(1) < 50	(2) $50 \leq T \leq 249$	(3) ≥ 250

3. Importancia otorgada a los siguientes objetivos genéricos en el plan estratégico de los últimos años.

(1) Mínima	(2) Algo	(3) Media	(4) Bastante	(5) Máxima
Rentabilidad				
Crecimiento				

4. Grado de diversificación de las actividades de la empresa (actividades-productos diferentes a los que se dedica la empresa).

(1) Una única actividad (empresa especializada)	(2) Varias actividades relacionadas entre sí	(3) Muchas actividades relacionadas entre sí	(4) Varias actividades no relacionadas entre sí	(5) Muchas actividades no relacionadas entre sí

1. Villarreal (2007).

5. Porcentaje aproximado que representan las ventas en el exterior sobre la facturación total (aproximado): %.

(1) < 20 %	(2) 21 %-40 %	(3) 41 %-60 %	(4) 61 %-80 %	(5) 81 %-100 %

6. Porcentaje aproximado que representa lo producido en el exterior (valorado a precio de venta) sobre la facturación total (aproximado): %.

(1) < 20 %	(2) 21 %-40 %	(3) 41 %-60 %	(4) 61 %-80 %	(5) 81 %-100 %

7. Número de países en los que se poseen implantaciones en el exterior IE (excluida España): IE.

(1) Uno-dos	(2) Tres-cuatro	(3) Cinco-seis	(4) Siete-ocho	(5) Más de ocho

8. ¿En qué países tenemos implantaciones en el exterior (IE)? ¿Qué tipo de implantación?

	Filial comercial	Filial de otros servicios (mantenimiento, ingeniería, etc.)	Filial productiva
País 1*:			
País 2:			
País 3:			
País 4:			
País 5:			
País 6:			
País 7:			
País 8:			

* Manténgase este orden de identificación de países para posteriores preguntas.

9. ¿En qué medida su estrategia de internacionalización ha provocado cambios en la estructura organizativa de la empresa?

(1) En absoluto	(2) Pequeñas modificaciones	(3) Modificaciones de grado medio	(4) Modificaciones significativas	(5) Totalmente

10. Número de años con implantaciones en el exterior (años de la IE más antigua): años (aproximadamente).

(1) Uno-cuatro	(2) Cinco-ocho	(3) Nueve-doce	(4) Trece-dieciséis	(5) Más de dieciséis

11. Indique el número de implantaciones en el exterior en función del porcentaje de participación en ellas.

Porcentaje de participación	Número de implantaciones
< 10 %	
11 %-50 %	
> 50 %	

12. ¿En qué países hemos utilizado acuerdos de cooperación para la internacionalización? ¿Con quién cooperamos en la internacionalización?

	Competidores	Clientes	Proveedores	Otros
País 1:				
País 2:				
País 3:				
País 4:				
País 5:				
País 6:				
País 7:				
País 8:				

13. ¿Qué modalidad de alianzas empresariales hemos utilizado: licencias, franquicias, subcontratación, consorcio, empresa conjunta (*joint-venture*), otros?

	Licencias	Subcontratación	Franquicias	Consorcio	Empresa conjunta	Otros
País 1:						
País 2:						
País 3:						
País 4:						
País 5:						
País 6:						
País 7:						
País 8:						

14. ¿Qué tipos de ventajas queremos explotar (propias o ajenas)?

Tipos de ventaja	Breve descripción
Propias	
Ajenas	
Ambas	

Cualquier comentario que quiera hacer sobre el tema en cuestión:

C) Motivación

1. Evalúe la importancia que ha tenido cada uno de los siguientes motivos en su decisión de exportar y de implantarse en el exterior, respectivamente. Marque una “X” después del número correspondiente, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1 = No relevante
- 2 = Poco relevante
- 3 = Relevancia media
- 4 = Bastante relevante
- 5 = Fundamental

I) Motivos relacionados con la exportación y la implantación	Exportación					Implantación				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estrategia de internacionalización como modelo de crecimiento										
Diversificación del riesgo de operar en un solo mercado										
Homogeneidad/estandarización de productos o tecnologías										
Aprovechar sinergias operativas y financieras										
Existían oportunidades de crecimiento en los mercados externos										
Seguimiento y atención adecuada del cliente internacionalizado										
Atractivo del mercado exterior; penetración en otros mercados										
Estrategia de internacionalización de los competidores										
Cambio de actitud de los directivos respecto a la decisión										
Similitudes ideológicas, lingüísticas, culturales, sociales, políticas...										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reducción de barreras externas y operativas										
Apoyo institucional a la internacionalización (origen y destino)										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
II) Motivos específicos de exportación										
Características del mercado local: madurez, tamaño escaso, competencia, etc.										
	1	2	3	4	5					
Aprovechar capacidad excedente de producción; economías de escala										
	1	2	3	4	5					
Pedidos puntuales de clientes extranjeros										
Aprovechar la imagen, la calidad, la tecnología, etc.										
	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5					
III) Motivos específicos de implantación										
Búsqueda de menores costes de los factores productivos						1	2	3	4	5
Costes internacionales del transporte y las comunicaciones						1	2	3	4	5
Búsqueda de liderazgo tecnológico en mercados avanzados						1	2	3	4	5
Mejor adaptación a las necesidades de mercados externos						1	2	3	4	5
Prestación de un mejor servicio por cercanía						1	2	3	4	5
Superar barreras de entrada a mercados interesantes						1	2	3	4	5
Explotación de activos intangibles						1	2	3	4	5
Ampliación de la gama de producto en mercados más adecuados						1	2	3	4	5
						1	2	3	4	5
						1	2	3	4	5
						1	2	3	4	5

D) Proceso de internacionalización: estrategia de crecimiento (3), estrategia de convivencia (4), estrategia de entrada y permanencia (2), estrategia de localización (1) y estrategia de secuencia (10)

1. Indique el país o los países (con la inicial del país o con las dos primeras letras si coinciden las iniciales de dos países) en los que actualmente dispone de implantaciones productivas según las siguientes modalidades de implantación.

Modalidad de implantación en el exterior			
Estrategia de crecimiento	Estrategia de convivencia	Estrategia de entrada y permanencia	País o países
Creación	En solitario	Creación de una filial de plena propiedad	
Crecimiento interno	Acompañado, con acuerdo de cooperación	Creación de una empresa conjunta o mixta (<i>joint-venture</i>)	
Adquisición		Adquisición parcial o conjunta (<i>joint-venture</i>)	
Crecimiento externo	En solitario	Adquisición de una filial de plena propiedad	

2. Indique la secuencia temporal del proceso de internacionalización seguida en el país o los países (con la inicial del país o con las dos primeras letras si coinciden las iniciales de dos países) en los que actualmente dispone de implantaciones en el exterior (IE). En caso de que todas las implantaciones hayan seguido la misma secuencia, ponga una “T”.

Países

- Exportación (agente-distribuidor) → Implantación productiva (*joint-venture*) _____
- Exportación (agente-distribuidor) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Exportación (agente-distribuidor) → Implantación productiva (*joint-venture*) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Exportación (agente-distribuidor) → Exportación (implantación comercial) → Implantación productiva (*joint-venture*) _____
- Exportación (agente-distribuidor) → Exportación (implantación comercial) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Exportación (agente-distribuidor) → Exportación (implantación comercial) → Implantación productiva (*joint-venture*) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Exportación (implantación comercial) → Implantación productiva (*joint-venture*) _____
- Exportación (implantación comercial) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Exportación (implantación comercial) → Implantación productiva (*joint-venture*) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Directamente → Implantación productiva (*joint-venture*) _____
- Implantación productiva (*joint-venture*) → Implantación productiva (plena propiedad) _____
- Directamente → Implantación productiva (plena propiedad) _____

Si de forma previa o intermedia hubiera utilizado cualquier otra modalidad aparte de las expuestas a continuación, márquela, añadiendo la inicial del país correspondiente y un número que indique la fase del proceso que ocupó dentro de la secuencia que haya marcado arriba por ser la que más se adapta al proceso real.

Países y posición de la fase

- Exportación indirecta (cliente extranjero, broker, agente, comp. de comercio, consorcio de exportación) _____
- Exportación directa (oficina o delegación comercial) _____
- Acuerdos de distribución a largo plazo _____
- Acuerdo de licencia _____
- Proyectos llave en mano _____
- Contratos de gestión _____
- Franquicias _____
- Acuerdos de subcontratación _____
- Empresa ensambladora (montaje) _____
- Otros () _____

E) Proceso de internacionalización: estrategia de internalización (6), estrategia de estructura (8) y estrategia de enfoque (9)

1. ¿Qué grado de internacionalización mantienen actualmente las siguientes actividades de la cadena de valor? Marque una “X” después del número correspondiente. En caso de que alguna de las actividades no la realice la empresa, bien porque la ha subcontratado o bien porque no es propia de ella, marque el “0” (No procede).

	No procede	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Total
Recursos humanos	0	1	2	3	4	5
Finanzas	0	1	2	3	4	5
Diseño e ingeniería	0	1	2	3	4	5
Compras	0	1	2	3	4	5
Producción	0	1	2	3	4	5
Márketing	0	1	2	3	4	5
Logística	0	1	2	3	4	5
I+D	0	1	2	3	4	5
Servicio posventa	0	1	2	3	4	5

2. Con relación a la estructura organizativa, señale con una “X” a su inicio la frase que mejor describa la forma de organizar sus operaciones internacionales.

___ Las implantaciones en el exterior (IE) están ubicadas en la estructura funcional original de la empresa.

___ Las implantaciones en el exterior (IE) dependen del departamento de exportación (estructura funcional adaptada).

___ Las implantaciones en el exterior (IE) dependen de una división internacional que coordina y centraliza las decisiones relativas a la actividad internacional (división internacional).

___ Las implantaciones en el exterior (IE) son bastante independientes y sus responsables tienen cierta autonomía (estructura matriz-filial).

___ La empresa está organizada en divisiones de producto o de proceso, que son las que se encargan de coordinar las actividades internacionales (división por producto-proceso).

___ La empresa está organizada en divisiones por áreas geográficas, las cuales se encargan de dirigir las actividades de su área correspondiente (división por áreas geográficas).

___ La empresa tiene una estructura matricial o neuronal y existen diferentes líneas de dirección y gestión (estructura matricial: redes de funciones/productos/áreas geográficas).

3. Con relación al tipo de actividades que realizan las implantaciones en el exterior (IE), al inicio de la frase que mejor describa el enfoque de esas implantaciones productivas, indique el país o los países (con la inicial del país o con las dos primeras letras si coinciden las iniciales de dos países). En caso de que todas las implantaciones hayan seguido el mismo enfoque, escriba una “T”.

___ La implantación en el exterior (IE) es una reproducción de la empresa matriz, adaptada al tamaño o escala del mercado receptor, que produce y comercializa líneas de productos de la empresa matriz en el país (y mercados cercanos) en el que se encuentra localizada.

___ La implantación en el exterior (IE) está especializada en la obtención de un recurso y/o la fabricación de un componente y se integra en una red de producción racionalizada caracterizada por la localización geográfica selectiva de las diferentes actividades de una misma cadena de valor añadido.

___ La implantación en el exterior (IE) se concibe como un negocio especializado en el desarrollo, la producción y la comercialización internacional de un determinado bien.

___ La implantación en el exterior (IE) se concibe como una unidad autónoma que desarrolla líneas de negocio para mercados nacionales, internacionales o mundiales de forma independiente respecto a la empresa matriz.

E) Factores de competitividad internacional: estrategia competitiva (5)

1. Valore la importancia de los siguientes factores en la obtención de ventajas competitivas en su estrategia de internacionalización. Marque una “X” después del número correspondiente, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1 = No relevante (NR)
- 2 = Poco relevante (PR)
- 3 = Relevancia media (RM)
- 4 = Bastante relevante (BR)
- 5 = Fundamental (F)

Factores de competitividad internacional	NR	PR	RM	BR	F
Competitividad en precios	1	2	3	4	5
Estructura de costes	1	2	3	4	5
Calidad y capacidad de las personas	1	2	3	4	5
Calidad y diseño del producto	1	2	3	4	5
Producto altamente diferenciado	1	2	3	4	5
Amplitud de la línea de productos	1	2	3	4	5
Innovación tecnológica	1	2	3	4	5
Desarrollo tecnológico	1	2	3	4	5
Calidad de las materias primas	1	2	3	4	5
Red de proveedores (acuerdos)	1	2	3	4	5
Cooperación competidores (asociaciones)	1	2	3	4	5
Reconocimiento e imagen de marca	1	2	3	4	5
Atención y cercanía al cliente	1	2	3	4	5
Red de clientes (acuerdos)	1	2	3	4	5
Red de instituciones (asociaciones)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

II. Entrevista presencial semiestructurada (general)

Preguntas-guión (Modelo de las Diez Estrategias²)

(I) Análisis estratégico internacional

(A) Análisis externo

IA.1. ¿Cuáles son, en general, las características generales del entorno y nuestra actitud ante él?

IA.2. ¿Dónde (mercados geográficos) se está implantado y dónde se vende?

IA.3. ¿Qué factores vinculados a nuestro país (país de origen) han influido en la decisión de internacionalizarse (entorno genérico)?

IA.4. ¿Qué apoyos institucionales existen en nuestro país para afrontar la estrategia de internacionalización?

IA.5. ¿Qué factores vinculados a los países en los que se ha implantado (país destino) han influido en la decisión de internacionalizarse (entorno genérico)?

IA.6. ¿Qué apoyos institucionales existen en los países de destino para afrontar la estrategia de internacionalización?

IA.7. ¿Qué ámbito internacional tienen nuestros principales proveedores, clientes y competidores?

IA.8. ¿Qué factores vinculados al sector de actividad han influido en la decisión de internacionalizarse?

IA.9. ¿Cómo son las presiones competitivas internacionales del sector (presión de globalización o presión localizadora)?

(B) Análisis interno

IB.1. ¿Cómo es nuestra cadena de valor añadido?

IB.2. ¿Qué grado de internacionalización tiene nuestra cadena de valor añadido?

IB.3. ¿Por qué (razones) la empresa se internacionaliza? ¿Qué factores de competitividad internacional han sido claves para alcanzar la posición internacional actual?

IB.4. ¿Cuándo ha sido el momento adecuado para internacionalizarnos?

IB.5. ¿Qué experiencia internacional tenemos?

2. Este modelo se representa y se explica en el capítulo 2, “Marco conceptual y teórico”.

IB.6. ¿Qué ofrecemos para competir en el exterior? ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

IB.7. ¿Qué recursos y capacidades posee la empresa para internacionalizarse?

(A + B) Diagnóstico DAFO

IAB.1. Esencialmente, ¿qué es lo que nos permite internacionalizarnos (exportar)?

IAB.2. Esencialmente, ¿qué es lo que nos permite convertirnos en una multinacional?

IAB.3. ¿Estamos tratando de explotar ventajas de localización?

IAB.4. ¿Estamos tratando de explotar ventajas de internalización?

IAB.5. ¿Estamos tratando de explotar ventajas propias?

IAB.6. ¿Cuáles son, en general, las principales oportunidades del entorno?

IAB.7. ¿Cuáles son, en general, las principales amenazas del entorno?

IAB.8. ¿Cuáles son, en general, las principales fortalezas de la empresa?

IAB.9. ¿Cuáles son, en general, las principales debilidades de la empresa?

(II) Sistema de objetivos internacionales

(a) Misión y visión empresarial

Ia.1. ¿Queremos internacionalizarnos? ¿Queremos ser una multinacional? ¿Son deseos reflexionados, explicitados en los planes y asumidos por toda la organización?

Ia.2. ¿Hay algún hecho o hito que influya en la aparición de ese deseo o reto?

Ia.3. ¿Cuáles son nuestros valores, nuestra cultura y nuestra identidad y cómo deben trasladarse y perpetuarse en nuestra actividad exterior?

Ia.4. ¿Cuáles son los motivos que llevan a la empresa a internacionalizarse (motivos de internacionalización, de exportación y de implantación) –cuestionario por *e-mail*–?

(b) Objetivos

Iib.1. ¿Qué objetivos son prioritarios en la estrategia de internacionalización?

Iib.2. ¿Es nuestro crecimiento equilibrado?

Iib.3. ¿Es un crecimiento rentable?

Iib.4. ¿Es un crecimiento sostenible (sin problemas financieros)?

I Ib.5. ¿Es un crecimiento controlable (sin problemas organizativos ni de personas)?

I Ib.6. ¿Cuánto queremos crecer en el ámbito internacional? ¿Cómo lo medimos (escalas de medida)?

I Ib.7. ¿Cuál es la estructura del sistema de objetivos (DPO) teniendo en cuenta la internacionalización?

(III) Estrategia de internacionalización

III.1. ¿Cómo definiríamos nuestra estrategia de internacionalización en pocas palabras?

(1) Estrategia de localización

III.1.1. ¿Dónde localizamos nuestra actividad? ¿En qué países estamos y en cuáles vendemos?

III.1.2. ¿Cuáles son los factores y los motivos que han determinado cada localización?

(2) Estrategia de entrada y permanencia

III.2.1. ¿Qué método de entrada hemos utilizado en cada mercado (exportación indirecta o directa)?

III.2.2. ¿Qué modo de permanencia o de implantación utilizamos en cada mercado? ¿Cómo nos hemos implantamos (ISI, ISE, IPE) (filial comercial, filial de otros servicios –mantenimiento, ingeniería, etc.–, filial productiva)?

III.2.3. ¿Qué compromiso y presencia tenemos?

III.2.4. ¿Cuáles son los factores que determinan la decisión?

III.2.5. Secuencia temporal del proceso de internacionalización seguida en el país o los países en los que actualmente dispone de implantaciones.

III.2.6. ¿Cuáles son los hitos y los motivos de esta decisión?

(3) Estrategia de crecimiento

III.3.1. ¿Creamos y desarrollamos nuevas empresas al internacionalizarnos (crecimiento interno)? ¿Dónde?

III.3.2. ¿Adquirimos empresas o capacidades previamente instaladas en los nuevos mercados (crecimiento externo)? ¿Dónde?

III.3.3. ¿Cuáles son los factores clave de esta decisión?

III.3.4. ¿Cuáles son los hitos y los motivos de esta decisión?

(4) Estrategia de convivencia (posterior ampliación)

III.4.1. ¿Utilizamos acuerdos de cooperación en nuestra internacionalización? ¿Dónde?

III.4.2. ¿Con quién cooperamos en la internacionalización? ¿Dónde?

III.4.3. ¿Qué modalidad de alianzas empresariales utilizamos (licencias, franquicias, subcontratación, consorcio, empresa conjunta)? ¿Dónde?

III.4.4. ¿Qué tipos de ventajas queremos explotar (propias o ajenas)? ¿Dónde?

III.4.5. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

(5) Estrategia corporativa

III.5.1. ¿Qué grado de diversificación tiene la empresa? ¿Existen varias unidades estratégicas de negocio (UEN) en la organización?

III.5.2. ¿A qué binomio producto-mercado (UEN) afecta la internacionalización?

III.5.3. ¿Qué sinergias se pueden explotar internacionalmente?

III.5.4. ¿Qué dependencia puede existir entre la UEN de la empresa?

III.5.5. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

(6) Estrategia de internalización

III.6.1. ¿Qué actividades de la cadena valor se localizan en el exterior?

III.6.2. ¿Dónde se localizan las actividades de la cadena de valor?

III.6.3. ¿Qué alcance de valor tienen las implantaciones en el exterior?

III.6.4. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

(7) Estrategia competitiva

III.7.1. ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible en el exterior? ¿Qué factores de competitividad internacional son clave en nuestra estrategia?

III.7.2. ¿Cómo la obtenemos? ¿Mediante la diferenciación o el liderazgo en coste?

III.7.3. ¿Podemos diferenciar estrategias competitivas en las distintas UEN externas?

III.7.4. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

(8) Estrategia de estructura

III.8.1. ¿Cómo organizamos los recursos y las actividades una vez convertidos en empresa internacional?

III.8.2. ¿Qué estructura organizativa hemos determinado como la más adecuada?

III.8.3. ¿Cómo decidimos? ¿Dónde se toman las decisiones estratégicas (centralización, descentralización)?

III.8.4. ¿Directivos expatriados o locales?

III.8.5. ¿Qué capacidad de decisión existe en las filiales/áreas?

III.8.6. ¿Cómo se transfieren el conocimiento, los recursos, los activos entre las unidades?

III.8.7. ¿Hay dependencia entre ellas?

III.8.8. ¿Se establecen procesos de formalización, socialización, control?

III.8.9. ¿Cómo se controla? ¿*Reporting, controller*?

III.8.10. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

(9) Estrategia de enfoque

III.9.1. ¿Cómo entendemos lo externo (el mundo)?

III.9.2. ¿Cómo hemos aplicado las presiones competitivas internacionales del sector (presión de globalización o presión localizadora)?

III.9.3. ¿Seguimos una adaptación local en cada mercado o una integración global?

III.9.4. ¿Qué enfoque estratégico adoptamos (global, multidoméstico, transnacional)?

III.9.5. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

(10) Estrategia de secuencia

III.10.1. ¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?

III.10.2. ¿Es secuencial o simultáneo? ¿Se han producido cambios de ritmo o ha sido un proceso bastante homogéneo?

III.10.3. ¿Hay algún hecho o hito destacable en el cambio de ritmo de la internacionalización?

III.10.4. ¿Cuáles son los factores y los motivos que determinan esta decisión?

III. Entrevista presencial semiestructurada (específica sobre cooperación)

Preguntas-guión (estrategia de convivencia: acuerdos de cooperación [4]³)

Cuestiones sobre la cooperación en la internacionalización

- 1) En pocas palabras, ¿cómo se comporta la empresa en lo relativo a la cooperación en la internacionalización?
- 2) ¿Utilizamos acuerdos de cooperación en nuestra estrategia de internacionalización?
- 3) ¿Nos internacionalizamos solos o lo hacemos con otros?
- 4) ¿Con quién vamos? ¿Con quién afrontamos la cooperación en la estrategia de internacionalización?
- 5) ¿Habría alguna directriz o “regla” a priori sobre esta decisión?
- 6) ¿Por qué razón o razones coopera la empresa en su internacionalización? ¿Cuál es la motivación? (Valorar las siguientes razones de 1 a 5 –escala Likert–).
 - a) Superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales (desventaja del extranjero).
 - b) Reducir los riesgos. Compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales (económico y operacional).
 - c) Búsqueda de eficiencia (reorganización de la producción, aseguramiento de *inputs*, explotación de economías de alcance).
 - d) Acelerar la expansión internacional (tiempo). Ganar presencia internacional con acuerdos con empresas con implantación geográfica complementaria (acceso mutuo a mercados).
 - e) Generación de ventajas competitivas complementarias (I+D+i, métodos y modos de distribución comercial, etc.).
 - f) Alteración de la competencia a escala internacional. Colusión (llegar a acuerdos restrictivos de la competencia con competidores).
 - g) Aprendizaje de los socios.
 - h) Necesidad de alcanzar una masa crítica.
 - i) Coespecialización. Cada socio se concentra en las actividades que mejor se ajustan a sus capacidades.

3. Véase el capítulo 2, “Marco conceptual y teórico”.

- 7) ¿A qué actividad de la cadena de valor afectan los acuerdos?
- 8) ¿Existen acuerdos horizontales competitivos con competidores? ¿Dónde?
- 9) ¿Existen acuerdos horizontales complementarios? ¿Dónde?
- 10) ¿Existen acuerdos verticales con clientes? ¿Dónde?
- 11) ¿Existen acuerdos verticales con proveedores? ¿Dónde?
- 12) ¿Qué tipo de alianza internacional hemos establecido (local para un país, global para varios países, doméstica con otras empresas de aquí)? ¿Dónde?
- 13) ¿Qué tipos de ventajas queremos explotar (propias o ajenas; de mercado o de recursos)? ¿Dónde?
- 14) ¿Cuáles son los factores clave (éxito) de cooperación en las alianzas internacionales? (Valorar los siguientes factores de 1 a 5 –escala Likert–).
 - a) Comportamiento cooperativo.
 - b) Confianza mutua entre los aliados.
 - c) Gestión de diferencias culturales (fuente de problemas).
 - d) Aprendizaje organizativo en las alianzas.
- 15) ¿Qué modalidad de alianzas empresariales hemos utilizado o utilizamos?
 - a) Acuerdo de licencia.
 - b) Acuerdo de subcontratación.
 - c) Acuerdo de franquicia internacional.
 - d) Redes.
 - e) Acuerdos de administración.
 - f) Intercambios minoritarios de acciones.
 - g) Consorcios de exportación.
 - h) Consorcios.
 - i) Cooperativas de comercio exterior.
 - j) Asociaciones y proyectos promovidos por instituciones.
 - k) Agrupaciones de interés económico europeo (AIEE).
 - l) Empresa conjunta (*joint-venture*).

16) ¿Cuáles son las principales ventajas de las alianzas internacionales?

Tabla 3

Ventajas de las alianzas internacionales

Ventajas	Valoración
a) Facilitan acceso rápido a nuevos mercados con bajo coste y riesgo.	
b) Permiten compartir recursos, capacidades y riesgos (internacionales).	
c) Fomentan la internacionalización de pymes (coste y riesgo).	
d) Servir mercados marginales o dónde se limita la inversión directa.	
e) Primer paso para comprobar la realidad de un mercado.	
f) Utilizar conocimientos, directivos y políticas de márketing locales.	
g) Requieren poca inversión de capital (alto retorno de la inversión inicial).	
h) Flexibilidad formal: amplia gama de formas contractuales.	
i) Facilitan acceso rápido a nuevos mercados con bajo coste y riesgo.	
j) Permiten compartir recursos, capacidades y riesgos (internacionales).	
k) Fomentan la internacionalización de pymes (coste y riesgo).	
l) Servir mercados marginales o en los que se limita la inversión directa.	

17) ¿Cuáles son los principales inconvenientes de las alianzas internacionales?

Tabla 4

Inconvenientes de las alianzas internacionales

Inconvenientes	Valoración
a) Riesgo de transferir a los socios recursos y capacidades nucleares.	
b) Facilita la emersión de nuevos competidores.	
c) Incrementa la complejidad organizativa (esfuerzos de coordinación).	
d) Reparto del beneficio.	
e) Costes de búsqueda, negociación y control del socio del acuerdo.	
f) Riesgo de pérdida de la reputación.	
g) El mantenimiento de los estándares entre las unidades resulta complejo.	

18) ¿Cuál es la estructura de propiedad y de cooperación de nuestras implantaciones en el exterior (IE) (figura insertada en el cuestionario por *e-mail*)?

Tabla 5

Estructuras de propiedad y de cooperación de las implantaciones en el exterior

		Estrategia de convivencia	
		En solitario	Acuerdo de cooperación
Estrategia de crecimiento	Crecimiento interno	Creación de una IE de plena propiedad (a)	Creación de una empresa conjunta (c)
	Crecimiento externo	Adquisición de una IE de plena propiedad (b)	Adquisición parcial y/o compartida de una IE (d)

Modalidad de implantación en el exterior			
Estrategia de crecimiento	Estrategia de convivencia	Estrategia de entrada y permanencia	País o países
Creación	En solitario	Creación de una filial de plena propiedad (a)	
Crecimiento interno	Acompañado, con acuerdo de cooperación	Creación de una empresa conjunta o mixta (<i>joint-venture</i>) (c)	
		Adquisición parcial o conjunta (<i>joint-venture</i>) (d)	
Adquisición			
Crecimiento externo	En solitario	Adquisición de una filial de plena propiedad (b)	

19) ¿Cuáles son las principales ventajas de las empresas conjuntas?

Tabla 6

Ventajas de las empresas conjuntas

Ventajas	Valoración
a) Compartir costes y riesgos de entrada.	
b) Modo pragmático y eficaz de obtener buena información (a través de los socios) sobre las condiciones competitivas del mercado.	
c) Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia, etc.	
d) Control de los niveles de riesgo en los correspondientes mercados locales a través de un socio local, por sus específicos conocimientos.	
e) Puede servir para evitar restricciones de los gobiernos foráneos sobre la propiedad y el control de las empresas (barreras a la inversión extranjera).	
f) Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.	

20) ¿Cuáles son los principales inconvenientes de las empresas conjuntas?

Tabla 7

Inconvenientes de las empresas conjuntas

Inconvenientes	Valoración
a) Dificultades en la selección de un socio adecuado.	
b) Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc.	
c) Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control.	
d) Existe el potencial peligro de transferir competencias básicas a los socios. Posibilidad de comportamiento oportunista por parte del socio.	
e) Dificultades para acometer cambios en la orientación estratégica de la empresa conjunta.	
f) En las grandes empresas, integrar las distintas empresas conjuntas entre los diferentes países puede resultar complejo. Pérdida de independencia.	
g) Dificultades para que cada socio pueda conseguir, si las condiciones cambian, sus objetivos estratégicos.	

21) ¿Cuáles han sido los hitos, los motivos y los factores clave de los principales acuerdos de cooperación en la estrategia de internacionalización de la empresa?

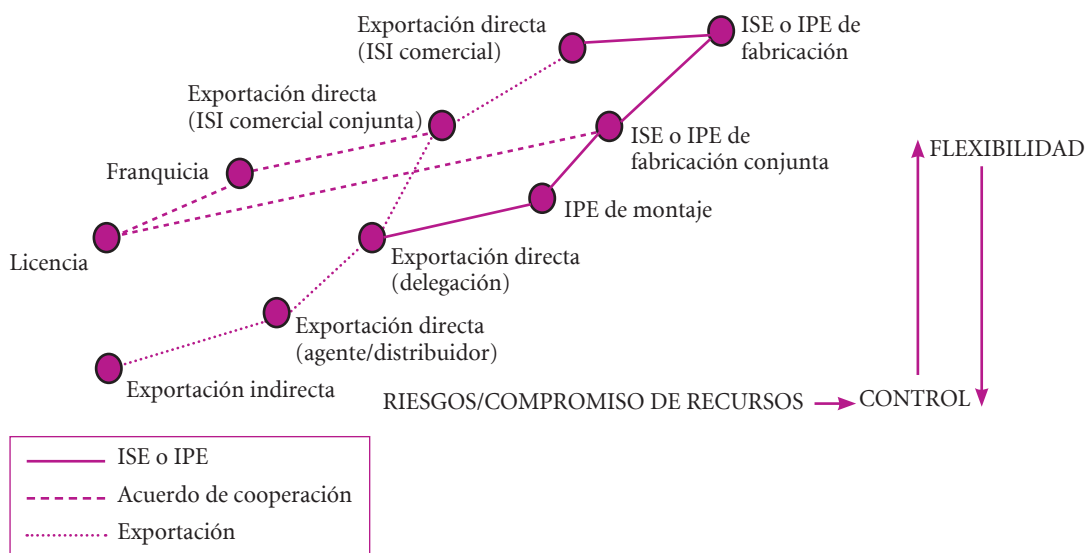
22) Descripción pormenorizada de cada acuerdo de cooperación detectado (procurar establecer la evolución a través de la marcación de posiciones en el gráfico).

¿Cuál ha sido la secuencia temporal del proceso de internacionalización (estrategia de convivencia) seguido en el país o los países en los que se ha utilizado la cooperación?

22.1) Acuerdo de cooperación 1: país ()

Figura 3.1

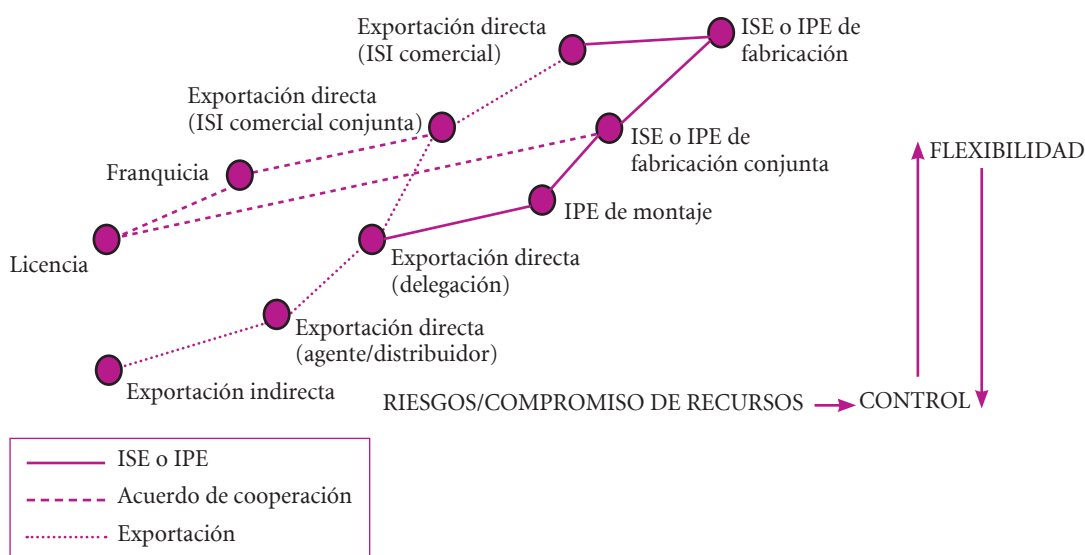
Evolución en la toma de decisiones sobre la estrategia de entrada y permanencia en combinación con la estrategia de convivencia



22.2) Acuerdo de cooperación 2: país ()

Figura 3.2

Evolución en la toma de decisiones sobre la estrategia de entrada y permanencia en combinación con la estrategia de convivencia



Tantos gráficos como acuerdos-país relevantes.

3. Referencias bibliográficas

- VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, tesis doctoral, Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU. En página web del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa: www.ieae.net (publicaciones).
- VILLARREAL, O. (2008): *Estudios Temáticos de Casos de Empresas Vascas de Gestión Innovadora: Manual Metodológico*, Ediciones PMP-Innobasque, Zamudio.
- VILLARREAL, O. (2011): “Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions”, *International Journal of Case Method Research & Application*, XXIII, n.º 2, pp. 86-100.
- VILLARREAL, O. y LANDETA, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, n.º 3, pp. 31-52.



Bizkaiko Parke Teknologikoa Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, 203
48170 Zamudio

www.innobasque.com