

La internacionalización
de una gran empresa
familiar, **Velatia**.

Un paso más allá.

emian ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

velatia

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA GRAN EMPRESA FAMILIAR, VELATIA.
UN PASO MÁS ALLÁ.

Oskar Villarreal Larrinaga y Sandra Ruiz Cuevas.
(Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea).
2015

ISBN

Índice

Introducción	5
La empresa y sus actividades: antecedentes	7
La internacionalización de Velatia	19
Cronología de la internacionalización inicial de Ormazabal	19
La internacionalización de Velatia según el modelo de las diez estrategias	23
Principales experiencias en internacionalización. ¿Lecciones aprendidas?	37
El siguiente paso en la internacionalización de Velatia , ¿cómo hacerlo?	42
Anexos	
Anexo 1	47
Anexo 2	48

Introducción

Introducción

Primavera del 2015. Javier Ormazabal, presidente de **Velatia**, estaba reunido con el Consejo de Administración en su sede en el Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia (Zamudio, Bizkaia, País Vasco) para tomar una decisión que marcaría el siguiente paso en la estrategia de internacionalización de la compañía. **Velatia** era el gran grupo industrial familiar nacido a partir de aquella pequeña empresa, denominada **Ormazabal**, que su padre había fundado en 1967 para “hacer bienes de equipo eléctrico para la distribución eléctrica”. Dentro de la estructura de **Velatia** no solo había crecido **Ormazabal** hasta convertirse en uno de los más relevantes proveedores de equipos para la protección y maniobra de distribución eléctrica de media tensión del mundo, sino que también habían crecido otros negocios, lo cual le había transformado en un grupo empresarial más diversificado que abarcaba otros sectores. Después de unos inicios discretos en las décadas de los 1980 y los 1990 con la exportación como modalidad de internacionalización, los pasos en las siguientes décadas habían impulsado su multinacionalización con implantaciones exteriores en los 5 continentes. Las experiencias en la internacionalización ya eran numerosas e incluían éxitos, aunque también algún fracaso. El Consejo de Administración debía tomar sus próximas decisiones con criterios de priorización. ¿Cuál sería el siguiente destino de **Velatia**? ¿qué fórmula emplearían esta vez? se cuestionaba Javier Ormazabal mirando a sus consejeros.

La empresa y sus actividades: antecedentes

La empresa y sus actividades: antecedentes

Velatia (anteriormente Grupo Ormazabal) con su consolidada trayectoria, es el resultado de múltiples tomas de decisiones por parte de las personas que han conformado la dirección de la organización que han dejado su impronta. Gracias a ellos -ya que en **Velatia** lo realmente importante son las personas-, la organización empresarial ha conseguido alcanzar la posición actual. Las magnitudes en 2014 de **Velatia** ponen de relieve la dimensión económica y humana alcanzada: una facturación de 544 millones de euros, 2.873 empleados y un total de 19 instalaciones productivas situadas en los 5 continentes.

En 2012 se produjo el cambio de denominación (marca) de Grupo Ormazabal a **Velatia**. Uno de los hitos que desencadenaron este hecho, fue la integración de la empresa **Ikusi**. La nueva denominación, **Velatia**, tenía la función de englobar a todo el grupo, definiendo su posicionamiento y permitiendo la proyección de ideas latentes. "El objetivo era evitar la confusión previa al utilizar la marca **Ormazabal** como marca de negocio eléctrico y como marca de grupo", aclaraba Alberto Vigón (director de comunicación corporativa de **Velatia**). "**Velatia** era la nueva marca del grupo y **Ormazabal**, la marca del negocio eléctrico". **Velatia** sería la marca paraguas, bajo la cual estarían todos los negocios y se endosaría a todas las marcas, a fin de potenciar su crecimiento al exterior.

Con una mirada retrospectiva, provoca vértigo el pensar que el embrión de **Velatia** fue una pequeña empresa fundada en 1967 en Bedia (Bizkaia) por Javier Ormazabal Ocerin, padre del actual presidente, para fabricar aparataje para la red de distribución de electricidad en media tensión. En concreto, se trataba de equipos (coloquialmente llamadas celdas) de protección y maniobra de la red eléctrica. Javier tenía ilusión por emprender y talento para llevar a cabo sus sueños. Su trayectoria profesional se inició en la empresa Eguren en 1946, continuándola en OCER (de 1949 a 1955) y como paso previo a **Ormazabal** y Cia, trabajando en ELDU. Por otra parte, es de destacar el carácter familiar de la empresa con todas las características particulares que ello conlleva. De hecho, tres de sus hermanos, José, Jesús y Tomás eran socios de la empresa, aunque en todo momento existió la libertad de que cada uno empezará su propio negocio.

Figura 1. Evolución en cifra de negocio (mill. €) y número de empleados



Fuente: **Velatia**.

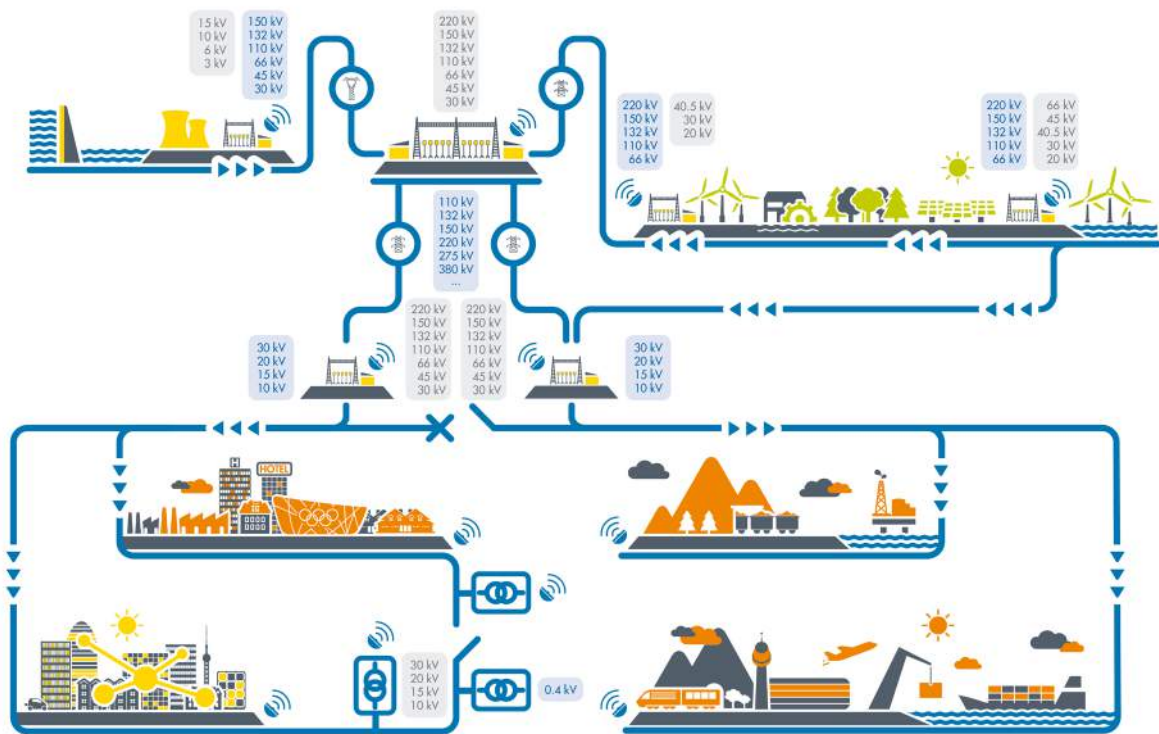
El negocio que vislumbró Javier Ormazabal Ocerin en 1967 ha seguido siendo la actividad principal de **Ormazabal** hasta la actualidad: hacer bienes de equipo eléctrico para la distribución eléctrica.

La electricidad¹ es necesaria para el funcionamiento de todo tipo de aparatos que utilizamos habitualmente en nuestras casas y en los procesos industriales de todo tipo de empresas. Pero la electricidad debe generarse e inmediatamente transportarse hasta los lugares concretos donde se va a consumir porque su almacenamiento no es, hoy por hoy, viable salvo en pequeñas cantidades y para usos muy específicos y limitados.

La generación de energía eléctrica puede realizarse a partir de diferentes fuentes de energía primaria y, en consecuencia, en diferentes centrales eléctricas: hidroeléctricas, eólicas, termoeléctricas, mareomotrices, solares, fotovoltaicas, etc. La generación de energía eléctrica constituye, por tanto, un negocio en sí mismo generalmente gestionado por empresas fácilmente identificables y de una dimensión considerable. Una vez generada, la energía eléctrica debe transportarse o dirigirse hacia donde se necesita. El sistema eléctrico opera a distintos niveles de tensión desde que se genera la electricidad hasta que se pueda consumir en la industria, los servicios y nuestras viviendas.

1. De forma sucinta, se da una breve explicación a nivel técnico con la intención de que el lector pueda situar la actividad de **Ormazabal** dentro del sistema de valor de la energía eléctrica.

Figura 2. Proceso completo de generación, transporte, distribución y consumo de energía eléctrica



Fuente: Velatia.

El transporte de la electricidad desde las centrales hasta las proximidades de los centros de consumo (por ejemplo ciudades o polígonos industriales) se realiza en alta tensión para minimizar las pérdidas de energía² que siempre conlleva su transporte. La empresa Red Eléctrica de España, S.A. (REE) tiene la exclusividad del transporte de energía eléctrica en el territorio nacional. Posteriormente, la tensión debe ser reducida, hasta un nivel de tensión dentro de una gama comúnmente denominada media tensión para ser distribuida por las empresas distribuidoras a los distintos centros de consumo de electricidad. La energía eléctrica en media tensión puede ser utilizada en la industria y grandes centros consumidores de energía. Un segundo nivel de reducción de tensión (comúnmente llamada baja tensión) permite que esa energía eléctrica llegue a la red de distribución en baja tensión a través de un cuadro de baja tensión para ser utilizada por las empresas y por los hogares en condiciones de máxima seguridad. Esta reducción de tensión desde la media tensión a la baja tensión es la función de los transformadores eléctricos, bienes de equipo que incorporan una tecnología básica muy conocida. Los transformadores, los equipos de protección y maniobra (celdas) y los cuadros de baja tensión son, a su vez, componentes fundamentales de los centros de transformación, nodos básicos de la red de distribución, instalaciones en las cuales Ormazabal está especializado.

2. Se trata de una ley física de la electricidad. El motivo de incrementar la tensión es para reducir las pérdidas producidas por el "efecto Joule" (cuanto más alta es la tensión en la línea, menor es la corriente y menores son las pérdidas, ya que éstas son proporcionales al cuadrado de la intensidad de corriente). Por esta razón la distribución se realiza en una primera fase en alta tensión para luego transformarse en media y baja tensión a medida que se acerca al punto de uso y consumo.

Las celdas de protección y maniobra, así como los cuadros de baja tensión fueron tradicionalmente los productos estrella fabricados y comercializados por la empresa. Cabe destacar, por otra parte, que a medida que transcurrieron los años la empresa tendió a ofrecer progresivamente a sus clientes productos y servicios de mayor valor añadido, hasta llegar a una solución integral del centro de transformación. Esta progresión acabó convirtiendo a **Ormazabal** en un importante fabricante de bienes de equipo eléctrico capaz de ofrecer soluciones integrales (diseño, instalación y mantenimiento) para las redes de distribución eléctrica en media tensión. En la figura 3 se puede observar un producto representativo de la actividad de **Ormazabal**, concretamente un conjunto de celdas de protección y maniobra en media tensión.

Figura 3. Celdas (producto representativo de la actividad de **Ormazabal**)



Fuente: **Velatia**.

El espíritu emprendedor, inquieto e innovador de su fundador y posteriormente de su hijo, Javier Ormazabal Echevarria y de su equipo de colaboradores se refleja en la evolución experimentada por el proyecto **Ormazabal**. La apuesta por la innovación constante es uno de sus estandartes. Desde sus orígenes la empresa apostó por la innovación y el desarrollo de productos propios, para lo cual creó un departamento de nuevos productos en 1970. Durante los años 80 la empresa llevó a cabo diversos proyectos de investigación en colaboración con compañías eléctricas, universidades y centros tecnológicos vascos y nacionales, que le permitieron disponer de algunas patentes y productos propios, innovadores y diferenciados de los de sus competidores.

El crecimiento se ha realizado incorporando mayor valor añadido alrededor de su negocio principal siguiendo una estrategia de integración vertical, en algunos casos, y de auténtica diversificación, en otros. Y, posteriormente, a nivel geográfico, como veremos, con una apuesta clara por la internacionalización.

El grupo industrial surge de un proceso de diversificación, inicialmente orientado a garantizar la competitividad industrial de **Ormazabal**, y la posterior entrada en otras actividades ajenas al negocio eléctrico propiamente dicho. Todas estas decisiones fueron el germen de lo que ahora es **Velatia**, un grupo en continua transformación constituido actualmente por negocios y centros de excelencia. Dentro de este entramado existen varias empresas con personalidad jurídica propia. Las empresas y centros de excelencia que conforman **Velatia** se muestran en la tabla 1 y en la figura 4:

Tabla 1. Empresas y centros de excelencia (C.E.) de Velatia

Empresa y fecha de creación	Sector (actividad)	Sede social
Ormazabal (1967)	Distribución y transformación de electricidad	Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia (sede central)
Polsa (1974) (C.E.)	Aislantes sólidos	Boroa (Bizkaia)
Tecnichapa (1982) (C.E.)	Calderería fina y de precisión	Igorre (Bizkaia)
Gosa (1988) (C.E.)	Gestión administrativa interna	Zamudio (Bizkaia)
Uniblok (1989) (C.E.)	Prefabricados de hormigón	Seseña (Toledo)
RBT Consulting (2000)	Consultoría	Derio (Bizkaia)
Tecnoexpress (2001)	Seguridad física y gestión del efectivo	Seseña (Toledo)
Knock (2002)	Infraestructuras de telecomunicación	Seseña (Toledo)
Wec (2007)	Aeronáutica	Boroa (Bizkaia)
Ikusi (2011)	Electrónica y tecnologías de la información y la comunicación	Donostia (Gipuzkoa)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Velatia.

Figura 4. Conjunto de empresas de Velatia



Fuente: Velatia.

Ormazabal es la empresa que ejerce y centra su actividad y su negocio en ofrecer soluciones integrales para la red de distribución eléctrica de media tensión. Tiene sus oficinas centrales en el Parque Tecnológico y Científico de Bizkaia, situado en Zamudio. Posee 4 fábricas en España (Igorre y Boroa en Bizkaia, Loeches en Madrid y Seseña en Toledo); varias implantaciones productivas en el exterior³ (Europa, Asia, América y África), y oficinas comerciales en diversos puntos de la geografía española, así como en múltiples países por todo el mundo.

El germen de las otras empresas fue en algunos de los casos la creación de centros de excelencia, a través de los cuáles se garantizó el desarrollo innovador de procesos de producción críticos en **Ormazabal**. Eran dos los requisitos que se establecían en estos centros de excelencia: en primer lugar la exclusividad de venta a **Ormazabal** en el sector eléctrico y en segundo lugar que, al menos el 50% de su facturación debería provenir del exterior, esto es, empresas ajenas a **Ormazabal**. De este modo se garantizaba que al tener que enfrentarse al mercado, se ajustaran los costes de los procesos para ser competitivos en precios. Al mismo tiempo se promovía la innovación en el departamento de I+D+i. Los 4 centros de excelencia que se generaron fueron: **Polsa**, **Technichapa**, **Uniblok** y **Gosa**.

Polsa⁴ constituyó el primer centro de excelencia y fue fundado en 1974. Su producto específico eran los aislantes sólidos con función de protección, un elemento crítico en la actividad de **Ormazabal**. Ofrece soluciones integrales materializadas en piezas de poliéster reforzado con fibra de vidrio, resina epoxi o silicona, a sus clientes (no competidores directos de **Ormazabal**) en sectores como el eléctrico, construcción o transporte.

Tecnichapa se creó en 1982 en Igorre (Bizkaia) como centro de excelencia de la actividad de fabricación de piezas de precisión (calderería fina), esto es, manipulación de chapa fina, componente de los productos de **Ormazabal**. Con el tiempo se diversificó abordando el ensamblaje de subconjuntos metálicos y atendiendo a otros sectores como el aeronáutico, defensa, seguridad, impresión, recreativas como el caso de las máquinas de juego o mobiliario urbano como, por ejemplo, los parquímetros de los estacionamientos (OTA). Entre sus clientes más importante estaba HP.

Tecnichapa era uno de los dos únicos proveedores europeos de la división dedicada a la fabricación de grandes impresoras. HP solicitó a **Tecnichapa** que le acompañase a China y consecuencia de ello se abrió la fábrica de **Tecnichapa** en Kunshan (China), cerca de Shanghai, en el año 2011. Esa planta fabricaba y suministraba piezas y componentes para dichas impresoras, pero el diseño de las piezas se ha seguido desarrollando en la fábrica de Igorre. Desde el país asiático se ha venido suministrando tanto a HP como al mercado chino de **Ormazabal**.

En **Tecnichapa** había una sección de componentes aeronáuticos para Industria de Turbo Propulsores, S.A. (ITP), que dio lugar mediante un spin-off a un nuevo negocio dedicado a la aeronáutica. Se constituyó bajo la denominación de **Wec** en 2002 y su traslado a Boroa (Bizkaia) tuvo lugar en 2007.

Por otra parte, aunque la apertura de **Tecnichapa** en Madrid no tuvo éxito, ésta derivó en una beneficiosa adquisición del negocio de cajas fuertes de **Tecnoexpress** en Getafe (Madrid) en 2001, al aprovechar del know-how de **Tecnichapa** para la fabricación de las cajas fuertes de chapa fina. Aunque en estos últimos años el negocio se ha visto afectado por la recesión, **Velatia** ha redirigido el negocio hacia la

3. Tal y como veremos en posteriores apartados

4. El caso **Polsa** está disponible como caso de intraemprendizaje en Matey, Villarreal y Zabalza (2012).

gestión de efectivo (máquinas expendedoras de servicios), haciendo gala de una capacidad de adaptación admirable. En esta unidad de negocio su cliente principal ha sido AENA y la actividad internacional solamente se ha abordado desde una perspectiva comercial.

En relación al tercer centro de excelencia, a finales de la década de los 1980, se detectó otro proceso crítico en **Ormazabal**. Se trataba de los edificios de hormigón utilizados en los centros de transformación prefabricados para alojar los equipos eléctricos, que requieren una serie de características que garanticen las funciones de protección de los equipos eléctricos contra condiciones medioambientales adversas, diversas sollicitaciones mecánicas, intrusión y vandalismo, al tiempo que proporcionan un elevado grado de protección del público en general, frente a riesgos eléctricos. Fue la necesidad de dar solución competitiva e innovadora a esta necesidad, de donde surgió **Uniblok** en Seseña (Toledo) en 1989. Su constitución contribuyó a fomentar la línea de negocio de ofrecer una solución integral y compacta. "**Ormazabal** desarrolló un producto prefabricado basado en alojar todo el equipo eléctrico en un edificio (comúnmente denominado caseta) de hormigón que reducía drásticamente los costes de gestión e instalación de los equipos, a la vez que incrementaba la calidad y la seguridad de la gestión de la energía eléctrica. Esta solución compacta ha sido uno de los éxitos de **Ormazabal**", reconocía Alberto Vigón.

Siguiendo en esta línea de negocios complementarios, la caseta prefabricada de hormigón, alternativa-mente, en vez de equipos eléctricos, también podría contener soluciones de telecomunicación (TIC), por ejemplo equipos de conexión fabricados por Ericsson o Alcatel-Lucent, convirtiendo al centro en un nodo de comunicación en lugar de un centro de transformación. Con la idea de vender una solución integral a los principales operadores de red e infraestructuras del país, se creó **Knock** en Seseña (Toledo) en 2002.

Por otra parte, en **Velatia** también existe un negocio de consultoría dentro del grupo, a través de **RBT Consulting** en Derio (Bizkaia). Su adquisición tuvo lugar en el año 2000, derivado de un contrato de sus servicios de consultoría por parte de **Ormazabal** en relación a sus procesos de lay-out. Al finalizar la operación, la consultora había adquirido un gran conocimiento de **Ormazabal** y había demostrado su potencial, por lo que se decidió adquirirla.

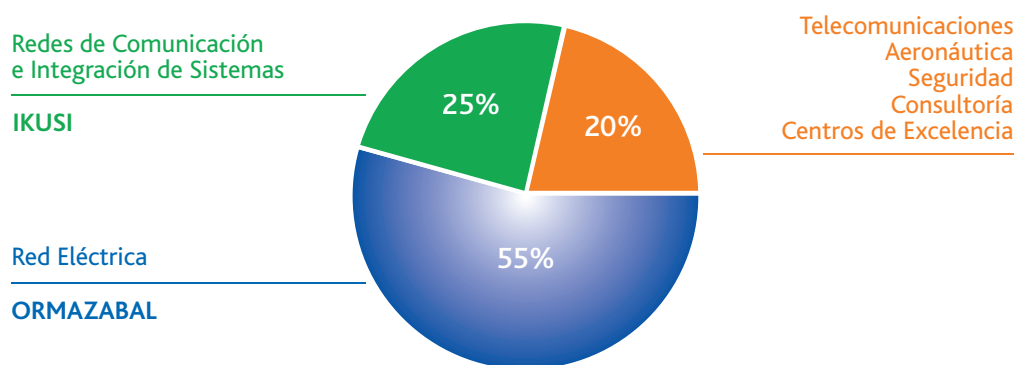
Finalmente, un hito clave en el desarrollo del grupo tuvo lugar en diciembre de 2010 con la incorporación de **Ikusi**, una empresa líder en integración de telecomunicaciones con más de 60 años de experiencia y una filosofía también familiar como **Ormazabal**. Disponía de oficinas en 9 países y clientes en más de 80. Más allá de su actividad principal, su aportación al negocio eléctrico sería reforzar las capacidades existentes en **Ormazabal** para dotar de inteligencia a la red eléctrica facilitando la gestión de la distribución a través de la medición de datos y el control de las redes. Guillermo Amann (adjunto a presidencia) confirmaba: "la adquisición de **Ikusi** se debe a dos factores, el primero es la excelente relación entre la familia Ormazabal y la familia Iglesias y el segundo, el futuro de las redes inteligentes y la sofisticación de las comunicaciones en las redes eléctricas, en donde **Ikusi** y **Ormazabal** generan sinergias y apalancan actividad".

En otro orden de cosas, a medida que el grupo fue adquiriendo dimensión y dispersión, surgió la necesidad de tener una empresa interna como **Gosa** (acrónimo de Grupo Ormazabal S.A.) fundada en 1988, cuya actividad ha sido realizar la gestión administrativa interna del grupo.

Las actividades de investigación y desarrollo tecnológico de **Ormazabal** se han concentrado en el Centro de Investigación y Tecnología, localizado en el Parque Empresarial de Boroa (Amorebieta, Bizkaia) dentro de la sociedad Ormazabal Corporate Technology (OCT), que alberga un Laboratorio de Alta Potencia (HPL)

único en España, y en el momento de su puesta en marcha el más moderno del mundo, y una novedosa Plataforma de Experimentación y Demostración (UDEX) de soluciones avanzadas para la red eléctrica.

Figura 5. Porcentaje de facturación en cada línea de negocio (facturación agregada)



Fuente: Velatia

No obstante, a pesar de la diversificación descrita, el negocio eléctrico gestionado por **Ormazabal** constituye el núcleo del grupo, suponiendo un 55% de la facturación en 2013. Las redes de comunicación e integración de sistemas (**Ikusi**) han supuesto un 25%, y el resto de las otras actividades y líneas de negocio el 20% restante, tal y como se observa en la figura 5.

Joseba Jayo clarificaba que “la diversificación nace como un instinto por reducir dependencias de un producto, un cliente o un mercado, pero también es una oportunidad de crear valor. Yo distingo dos tipos de diversificación. Una es la que haces en el propio negocio en el que estás, para protegerlo de ciclos, reducir dependencias, etc. Ahí se encuentran a su vez dos variantes básicamente: la diversificación de mercados o geográfica o de clientes, por una parte y, por otra, la diversificación de productos y actividades o de ampliación del portafolio que consiste en crear productos y servicios para los mismos segmentos de clientes, ofreciéndoles más gama. Y luego está la otra, la diversificación en nuevos negocios, donde lo que se busca es crear valor aprovechando una oportunidad que se presenta. En ocasiones, porque se percibe también que el negocio en el que se está, se encuentra en fase de madurez e iniciando el declive. En cualquier caso, la diversificación no es la panacea, tiene su lado oscuro o negativo. Por una parte, porque cuando diversificas, dispersas y ello implica perder foco de gestión y de asignación de recursos económicos e intelectuales. Si se diversifica hay que repartir. Más amplitud menos profundidad. Y por otra parte, y sobre todo en la diversificación de nuevos negocios, está la idea de que cuanto más te alejas de tus actividades core o competencias clave, el riesgo de fracaso es mayor. Diversificar por diversificar no tiene por qué ser positivo. Se trata de ir haciendo el balance según se van adoptando nuevas iniciativas de diversificación, cuestionándose, en cada caso, qué se llegaría a alcanzar con la asignación de recursos que se puede realizar. No obstante, una parte importante de las decisiones concretas de diversificación es derivada del instinto empresarial, con la carga subjetiva que ello conlleva. Las decisiones nunca son evidentes y según se enfocan de una manera o de otra la resultante es distinta”, concluía Joseba.

Velatia: grupo industrial, familiar, tecnológico, global y referente. La evolución y el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la organización se ha reflejado en la misión de **Velatia**, que se define como “un grupo industrial y tecnológico, innovador, con **vocación global**, que desarrolla relaciones de confianza, y que provee soluciones que integran productos, sistemas y servicios inteligentes en los sectores de

energía y comunicaciones, así como en otros sectores y clientes que valoran la seguridad, eficiencia y fiabilidad de sus infraestructuras”. Esta era la base fundamental del nuevo plan estratégico 2015-2017.

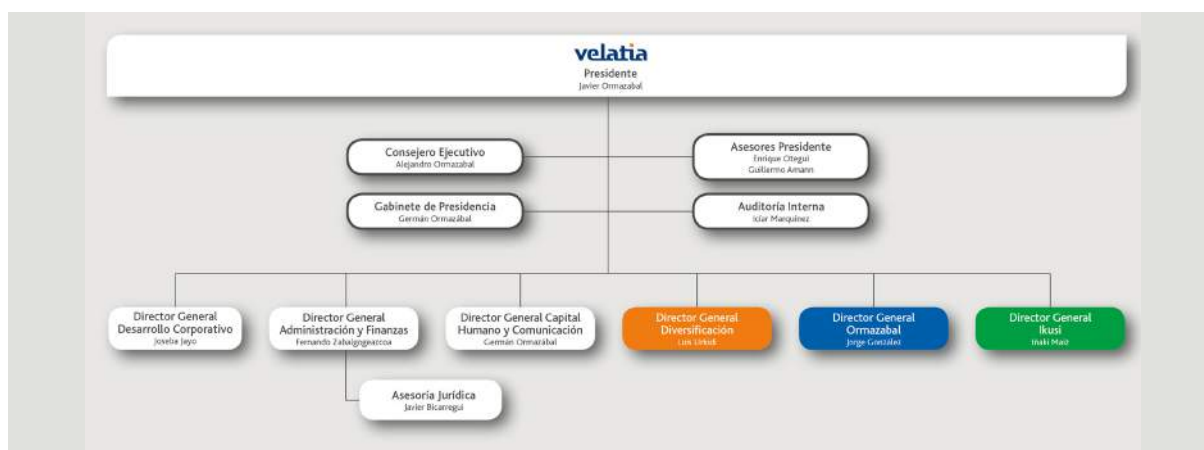
La innovación se ha hecho patente en sus centros de excelencia y centro de investigación y tecnología, donde se ha abogado por la mejora continua de procesos y productos. De esta forma, se ha caminado hacia la consecución de la eficiencia y la excelencia.

Entre sus valores ha destacado desde sus orígenes la cercanía al cliente, ofrecer soluciones integrales al mercado y la apuesta por la innovación. Javier Ormazabal (presidente de **Velatia**) destacaba “la clave fundamental para nuestro tipo de propuesta de valor es estar cerca del cliente. El cliente valora mucho que cuando tenga una necesidad, te tenga cerca.”

En cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), **Velatia** se ha comprometido con la sociedad para contribuir a su bienestar. Su respeto al medio ambiente, los compromisos sólidos con empleados y clientes, así como la aspiración a la excelencia se ha explicitado en su página web corporativa: “Nuestro objetivo es que todas nuestras empresas ofrezcan a sus clientes un servicio de calidad de forma responsable y eficiente, potenciando la capacitación profesional de nuestras personas, apoyando el desarrollo de los entornos sociales en los que operamos, desarrollando tecnologías y productos responsables e impulsando iniciativas que favorezcan la protección del medio ambiente”. Debido a su carácter de empresa familiar, el compromiso con las personas y favorecer un ambiente de trabajo satisfactorio constituye otro de sus pilares fundamentales. Alberto Vigón lo remarcaba recordando la figura del presidente: “Yo a Javier Ormazabal siempre le he escuchado decir que hay dos compromisos que destacan mucho en una empresa familiar: el compromiso con las personas y el compromiso geográfico. Porque, al fin y al cabo, las empresas familiares tienen un mayor apego por el lugar de origen y las familias de las que son responsables lo que provoca el aumento del compromiso con el desarrollo del entorno donde están localizadas”.

Desde el 2013, tras la conformación de **Velatia**, la estructura de la dirección corporativa se configuró tal y como se refleja en el siguiente organigrama.

Figura 6. Organigrama de **Velatia**



Fuente: **Velatia**.

Germán Ormazábal (director del gabinete de presidencia y director de capital humano y comunicación) y Ainhoa Ros (capital humano) aclaraban: "Desde corporación se definen procesos, políticas y herramientas que luego se van a ir implementando en los negocios". "Entendemos que donde se tiene que llevar la operativa es en cada uno de los negocios porque es allí donde se escuchan y atienden necesidades. Nuestra función es más homogeneizar políticas y procedimientos de modo que seamos transversales y atendamos a toda la organización, pero que luego la parte más operativa esté directamente ligada al negocio". La finalidad de este modo de actuar era que los recursos se encontraran lo más cerca posible de los clientes.

Siguiendo con la estructura organizativa⁵, a nivel del negocio se identifican tres divisiones con su correspondiente director general: **Ormazabal** (negocio de distribución eléctrica), **Ikusi** (electrónica y tecnologías de información y comunicación) y Diversificación (el resto de empresas y centros de excelencia).

5. Ver anexo 1.

La internacionalización de Velatia

La internacionalización de Velatia

Cronología de la internacionalización inicial de Ormazabal

La estrategia de crecimiento de **Ormazabal** en los primeros años tuvo un alcance nacional y giraba alrededor de su cliente principal Iberdrola, entonces denominada Iberduero. El hecho de alcanzar mayores dimensiones dio pie a una diversificación de la cartera de clientes, todavía dentro del marco de las compañías de distribución de energía eléctrica en los primeros años. Algunos de los clientes de **Ormazabal** fueron Hidroeléctrica Española, Compañía Sevillana de Electricidad, Fenosa y FECSA. Bien es cierto que se expandió hacia otra categoría de clientes como los instaladores en la década de los 1980.

Por aquellos años **Ormazabal** tenía una posición dominante en el mercado español relacionado con los equipamientos para la red eléctrica de media tensión. A nivel nacional, **Ormazabal** ya disponía de 11 delegaciones y 9 fábricas creadas durante la década de los 80. Fue en ese periodo donde se empezó a pensar en dar el salto internacional, puesto que del análisis interno se derivó que se disponía de las capacidades y recursos necesarios para ello.

Los primeros intentos tuvieron lugar en 1984, tras la contratación de una persona con el cometido de liderar el proceso. Era el momento de dar el salto al mercado extranjero y la prudencia era máxima. Se pone el foco de atención en el norte de África, hasta la península arábiga. "No obstante, este primer acercamiento no tuvo éxito, debido a que el producto que vendía **Ormazabal** por aquél entonces (celdas) era difícilmente exportable, al tiempo que fácilmente accesible en los mercados locales", recordaba Guillermo Amann (adjunto a presidencia) en relación al periodo que coincidió con su incorporación a **Ormazabal** en 1988.

De este modo, el verdadero inicio de la internacionalización se gestó en la década de los 90. Fue en aquel momento cuando Guillermo Amann de la mano de Javier Ormazabal, hijo, empezaron a liderar la internacionalización de **Ormazabal**. Esta estrategia de diversificación geográfica se llevó a cabo tanto por necesidad como por oportunidad. Fueron varios los factores externos que provocaron o impulsaron la internacionalización de la empresa, tal y como nos rememoraban Alberto Vigón, Guillermo Amann y el propio Javier Ormazabal.

La primera amenaza del entorno de aquellos años se relacionaba con el descenso de las inversiones en la red eléctrica. Estas inversiones eran impulsadas por el Estado obligando a que las compañías eléctricas tuviesen que aprovisionar un fondo de inversión en relación con su volumen de facturación, con cargo al cual se desarrollaban Proyectos de Investigación Eléctrica (PIE). Además a esto se sumó la crisis de 1992, derivada de las fuertes inversiones llevadas a cabo en las Olimpiadas de Barcelona y La Expo de Sevilla. La necesidad de salir al exterior era obvia.

Sin embargo, hay otro factor desencadenante para tomar la decisión de iniciar la entrada en Francia. La entrada de España en el Mercado Común en 1986 produjo la eliminación de abultados aranceles que

hasta entonces impedían, de facto la entrada de productos extranjeros y como apuntaba Guillermo “En el año 1988, los fabricantes franceses Schneider y Alstom se empiezan a establecer en el mercado español, suponiendo una clara amenaza para los intereses de **Ormazabal**, debido a la reducción de los precios y al tipo de producto ofrecido.”

Llegados a este punto, Guillermo incidía en un aspecto técnico que sería clave para **Ormazabal** y que tenía que ver con las diferencias en las características de los equipos de protección y maniobra de media tensión (celdas) existentes en la época: “En primer lugar, existía la tecnología convencional donde los componentes del equipo se encontraban “al aire”. No obstante, en esa década surgió una innovación tecnológica que eran los equipos compactos aislados en gas de azufre. La ventaja de los segundos (SF_6) radicaba en su modularidad, mientras que la de los primeros (aire) era su pequeño tamaño y su mayor seguridad. En este sentido, los franceses aunaron las ventajas de los dos tipos de producto, ofreciendo al mercado un producto mixto, donde el interruptor venía aislado con un gas (SF_6), mientras que lo demás iba al aire. Tuvo una gran aceptación en el mercado español y las ventas de **Ormazabal** comenzaron a descender”.

La empresa se creció ante esta adversidad. A partir de una licencia de fabricación de equipos en atmósfera de SF_6 negociada con Felten en 1986 se tomó la determinación de desarrollar en su departamento de I+D+i un nuevo producto, todavía un paso por delante del de los franceses. En concreto, consistía en realizar un equipo compacto que a la vez fuese modular. Se creó la apartamentada de distribución secundaria extensible, aislada en SF_6 (sistema **cgm** y **cgc** de hasta 36 kV). Esta fue la clave en la estrategia de diferenciación de **Ormazabal** y marcó un punto de inflexión en su posicionamiento tecnológico y mejores expectativas para su proceso de internacionalización.

Guillermo recordaba sus nuevas responsabilidades en **Ormazabal** como director de marketing internacional: “Para llegar a desarrollar este producto, **Ormazabal** había realizado una masiva inversión de recursos económicos, por lo que se veían en la necesidad de rentabilizarlo. Supuso un esfuerzo económico importantísimo. Entonces, en octubre de 1992, fue cuando presentamos el producto en una feria de Madrid y tomamos la decisión de salir al exterior. A mí me ofrecieron el puesto de director de exportación, ni siquiera me llamaban así, me llamaban director de marketing internacional. No obstante, se tuvo cierta prudencia como buenos aldeanos, en el sentido de que en el primer año no se empezó a vender fuera del país. El motivo radicaba en “cubrirse las espaldas” y actuar con prudencia ante posibles defectos de fábrica iniciales. La experiencia dice que los productos suelen tener “enfermedades infantiles”.

De forma sintética, se destacaban estos 3 vectores en su estrategia internacional a partir de ese momento:

1) Posicionamiento en segmento técnico: localizarse en países en los que la tensión de servicio de la red de distribución oscila entre los 24.000 y los 36.000 voltios. No muchos fabricantes estaban dispuestos a fabricar este tipo de productos en el nivel de 36.000 voltios, pero debido a que en España, las redes eléctricas se desarrollaron localmente y en todo tipo de tensión, **Ormazabal** disponía de una amplia gama de producto que abarcaba también ese intervalo más exigente y con menos competidores.

2) Planteamiento defensivo: la entrada de fabricantes franceses en el mercado español había puesto contra las cuerdas a **Ormazabal**. Mientras que Schneider se estableció mediante una modalidad de adquisición, Alstom había provocado una auténtica guerra de precios. Este descenso en los precios tuvo efectos perjudiciales en el sector. Además, la llegada de los competidores franceses había provocado un cambio normativo a su favor en la legislación española. Este fue el motivo de que Francia fuera selec-

cionada como la primera localización, para responder con la misma moneda en el territorio "natural" de quienes se habían convertido en la mayor amenaza en el mercado español.

3) Actitud proactiva hacia las nuevas oportunidades de negocio: aunque no fue una estrategia claramente definida, se comenzó a sacar provecho de las relaciones profesionales con importantes cargos de compañías eléctricas. Este fue el caso del director de exportación de Felten & Guillaume, compañía alemana que años atrás había concedido la licencia de fabricación de equipos en SF₆ a **Ormazabal**. La colaboración con el departamento comercial de Felten & Guillaume acabaría marcando un hito clave en **Ormazabal** para ir con ellos a muchos sitios, en el sentido de que ellos no competían en 36.000 voltios.

Guillermo recordaba que los primeros pasos se dieron en 1992 mediante la modalidad de menor riesgo -exportación de transformadores y celdas- a países que tuvieran redes eléctricas de entre 24.000 y 36.000 voltios: Austria (fue el primer destino en 1993), Suiza, Portugal, Israel, Tailandia, Indonesia, Malasia, Turquía, Sudáfrica, Argentina, Brasil y Finlandia. "Teníamos un producto muy bueno, competitivo tecnológicamente y de fácil entrada".

Los acuerdos con distribuidores fueron esenciales para el éxito de estas operaciones, y el volumen de exportaciones se empezó a incrementar sostenidamente. En síntesis, la figura del distribuidor tenía la función de acompañar a la empresa a los mercados locales. La principal ventaja era que en este supuesto, no era necesario invertir grandes cantidades de recursos monetarios y humanos. En este sector se podrían distinguir varios tipos de distribuidores.

El primer tipo de distribuidor sería el agente comercial puro, que consistía en un representante de una amplia gama de productos de distintas empresas. Fue el modelo de distribución utilizado de entrada en Francia, donde primaban las características personales del agente.

El segundo tipo de distribuidor era el "almacenista", que se dedicaba a comprar material eléctrico, como celdas o transformadores y venderlo al cliente final. En **Ormazabal** no se ha utilizado apenas esta modalidad, aunque se dio algún caso como el primer distribuidor de Argentina.

El tercer tipo de distribuidor era el fabricante de "envolventes", el cual no disponía de la tecnología en sí misma. El handicap que tenía trabajar con ellos, es que no solían respetar la exclusividad, puesto que para ellos la celda y los transformadores eran solo componentes de su producto final. Fue el caso del acuerdo en Finlandia.

Desde **Ormazabal** se reconoce que se cometieron errores derivados de la inexperiencia, estableciéndose en una posición de inferioridad al aceptar cláusulas de exclusividad por parte de los distribuidores. Guillermo aseguraba que esta estrategia no fue la idónea "Porque no hay distribuidor que sea capaz de atacar a todos los segmentos del mercado". Además, con los clientes estratégicos era necesario que fuera la propia empresa, sin intermediarios, la que tuviera contacto directo.

Javier tenía muy asumido la forma de hacer y aprender de aquella época "Apostábamos por un proceso de internacionalización muy de vamos a los sitios a aprender in situ en vez de hacer estudios de mercado, y aprendíamos de la experiencia y nos arriesgábamos a ciertos batacazos." Guillermo coincidía en esta idea "En el año 93, estaba yo moviéndome por el mundo intentando saber dónde posicionarnos y cómo. No hacíamos planes estratégicos como los de ahora. Teníamos más la perspectiva de empresa pequeña distinta a la de ahora. Todo era más intuitivo. Había un comité que tomaba decisiones en base a los da-

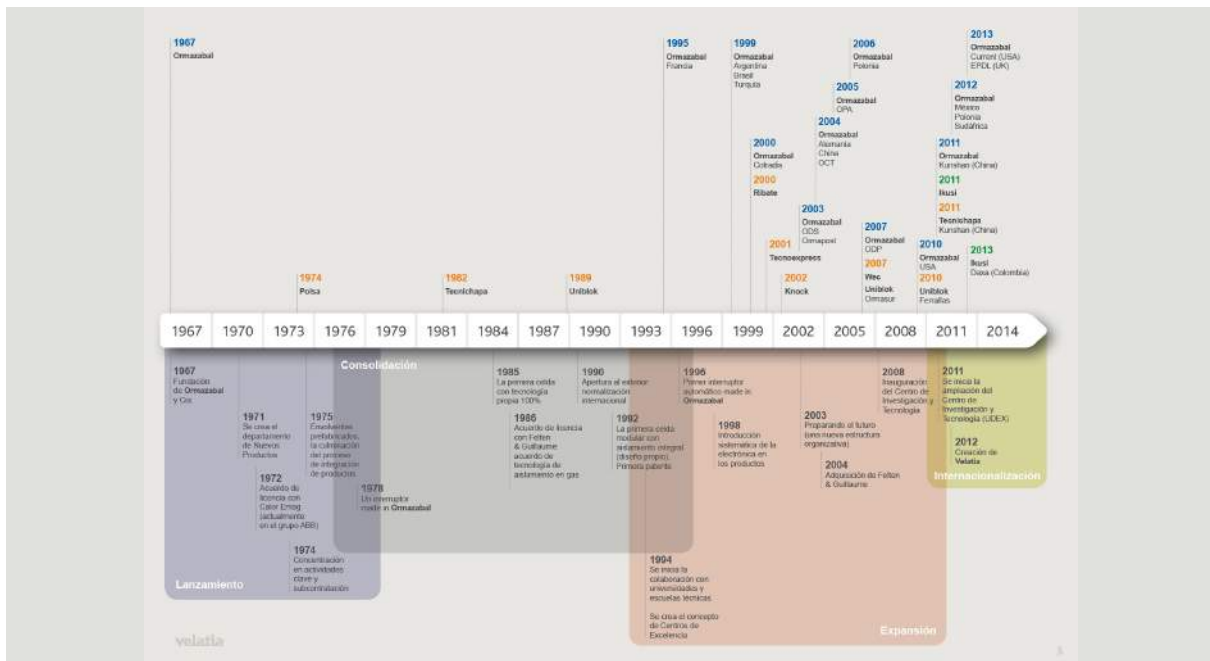
tos que aportábamos... aunque viéndolo con cierta perspectiva histórica si teníamos cierta estrategia, porque los tres vectores comentados estaban presentes en nuestras decisiones.”

En el período 1992-99 el equipo humano de internacionalización representado por el director de exportación Guillermo Amann, empezó a volar por el mundo para exportar el producto. “En el 1993 conseguimos los primeros pedidos y yo recuperé a un joven talento, que estaba en oficina de procesos, en el que tenía mucha confianza para que me llevará toda la gestión logística. A finales de 1993 se incorporó Ismael Ocerin Jauregui, en 1994 cogimos una secretaria y en 1995 a un ingeniero de ventas. Y así poquito a poco fuimos creciendo. Cuando yo dejé en 1999 el departamento, teníamos cuatro ingenieros de ventas (dos aquí conmigo, otro en Sudamérica y otro en el Sudeste Asiático); dos ingenieros de logística, Ismael y otra persona; y dos administrativos. Ese era el departamento de internacionalización en 1999 cuando pasé a otras funciones”.

Y Javier Ormazabal Echevarria, que entonces estaba empezando, se centró en aquello que no había hecho su padre. Javier (padre) había hecho muy bien el desarrollo técnico y desarrollo comercial en España. Entonces Javier (hijo), con buen criterio y por expresa comisión de su padre, se centró en el desarrollo internacional y colaboró con Guillermo codo con codo en ese importante tránsito. Guillermo recordaba las palabras de Javier “Dame seis meses y lo ponemos en marcha”. Dicho y hecho, se hizo una planificación muy importante en la estructura.

La siguiente etapa⁶ fue la de la multinacionalización de **Ormazabal**. La figura 7 muestra la secuencia cronológica de los principales hitos en la trayectoria **Ormazabal-Velatia**. En la parte superior del gráfico se puede apreciar las incursiones internacionales a través de implantaciones exteriores, que serán comentadas más adelante.

Figura 7. Hitos fundamentales en la trayectoria de Ormazabal-Velatia



Fuente: Velatia.

6. Etapa que será abordada en siguientes apartados.

El proceso de internacionalización de **Velatia** y el desplome del mercado español a partir de la crisis financiera mundial, ha provocado que sus porcentajes de facturación en España e internacional sigan tendencias opuestas e inviertan su papel predominante en la cifra de negocios del grupo. En 2014 un 77% de la facturación procedía de mercados internacionales, mientras que el 23% procedía de un mercado nacional en recesión.

Figura 8. Evolución del porcentaje de facturación nacional vs internacional



Fuente: **Velatia**.

La internacionalización de **Velatia** según el modelo de las diez estrategias.

De una forma más sistematizada, trataremos de explicar la estrategia de internacionalización de **Velatia** a través de un modelo estratégico de internacionalización que a Javier Ormazabal le gustó y que ha venido utilizando también en sus actividades académicas como ponente de postgrados internacionales. En concreto, se trata del modelo de las diez estrategias⁷ que es un modelo decisional que tiene también la virtud de permitir estudiar retrospectivamente la internacionalización a través de una decena de ámbitos de decisión autónomos pero interrelacionados entre sí. En primer lugar, se realiza un análisis general y específico que conformen el análisis externo del entorno. Paralelamente, se realiza un análisis interno a través de la metodología de recursos y capacidades, así como el análisis funcional. Posteriormente, la interrelación de estos dos análisis da lugar al diagnóstico DAFO. Estas conclusiones serán argumentos relevantes para la consecución de los objetivos, que deberán ser coherentes con la misión de la empresa. Posteriormente se realiza la formulación de estrategia de la internacionalización que se descompone en las siguientes estrategias: localización, entrada y permanencia, crecimiento, convivencia, corporativa, internacionalización, competitiva, estructura, enfoque y secuencia. Finalmente, en fases ya operativas, tendría lugar la implantación y el control para corregir posibles desviaciones e incorporar nuevos factores.

7. Ver anexo 2 y Villarreal (2007 y 2008).

2.2.1. Análisis estratégico internacional

A) Análisis del entorno general

Desde el punto de vista de entorno general existen una serie de factores clave que requieren ser analizados a la hora de tomar decisiones sobre la expansión internacional.

Uno de ellos son las diferencias culturales. Más concretamente, en cada país hay que prestar atención a este factor crítico para el éxito en ese destino. "Cada país tiene su idiosincrasia, su mentalidad propia de país, su procedimiento burocrático, etc. Mientras que en Emiratos Árabes o China y regiones con cultura similar, los factores relacionales (relaciones personales) son clave, en otros países son los requisitos de formalismo burocrático los que marcan la diferencia. En definitiva, hay que analizar y conocer la idiosincrasia de cada país. Esta misión la facilita el tener contactos con colaboradores que ya estén insertados en el mercado y puedan explicar su funcionamiento", advertía Javier Ormazabal.

Otro factor socio-cultural es la demografía. Así, la previsión de crecimiento exponencial de la población en determinadas ciudades, según los estudios de los organismos internacionales, hace necesaria el establecimiento de una potente red de distribución.

Por supuesto, no se deben olvidar factores políticos, regulatorios y/o legales. "Así, en Sudáfrica, por ejemplo, el Black Economic Empowerment (BEE), es una ley que hace que en una parte de los concursos tengan prioridad las empresas con capital en manos de personas de raza negra. Pues como veréis, este fue un factor clave en determinada decisión de **Ormazabal** en ese país", explicaba Javier.

En relación con un factor de origen (país), se destaca la cualificación de los recursos humanos en el País Vasco. "Se está apreciando que los nuevos regresados en materia de ingeniería tienen un menor nivel de excelencia. No existe una colaboración fluida entre el binomio empresa-universidad. Ello conlleva que no exista concordancia entre las necesidades de las empresas y la preparación del mercado laboral", apuntaba con cierta preocupación Javier.

B) Análisis específico del sector

Se analiza el sector de electricidad en el cual **Ormazabal**, la compañía clave en la internacionalización del grupo, desempeña su actividad y para el cual otras sociedades (centros de excelencia) de **Velatia** también aportan productos y servicios. Aunque específicamente, el segmento principal sea el de equipos para la red de distribución eléctrica en media tensión, no se puede obviar la relación con todo el conjunto de compañías del sector eléctrico. Compañías como Iberdrola que son los principales clientes de empresas como **Ormazabal** y que se encuentran en los diferentes eslabones del sistema de valor como la generación, la distribución o la comercialización.

El sector eléctrico se caracteriza como un mercado maduro, donde el crecimiento está estrechamente ligado al contexto macroeconómico. De hecho, dependen en gran medida de la marcha de los sectores de industria y construcción.

Una de las características clave es que se trata de un mercado muy conservador, donde los cambios se producen a un ritmo muy lento, tanto tecnológica como normativamente. "Lo que funciona generalmen-

te no se toca”, advertía Guillermo. “Además, nuestro mercado es un mercado de “conocidos”. No estamos en un mercado donde existen grandes cadenas de distribución, sino que es un mercado muy centrado en una serie de clientes muy concretos y con unos canales de distribución en cada país muy concretos”.

Mientras que las compañías eléctricas tienen una gran dimensión y son un pequeño número, el mercado de material eléctrico de baja y media tensión está atomizado. Es un sector compuesto, en un porcentaje sustancial por pymes. En un contexto más local, la oferta española de material eléctrico de baja y media tensión está integrada en 2014 por 255 empresas, que dan empleo a más de 16.000 trabajadores y cuya facturación supera los 6.000 millones de euros. Esta atomización provoca un incremento de la competencia, por lo que las empresas tienen que estar en constante innovación tecnológica para hacer frente a sus competidores. De hecho, las actividades de I+D+i constituyen uno de los pilares fundamentales de la competitividad en el sector español. En la mayoría de países el líder del sector es una empresa local, aunque también existe competencia internacional.

Un aspecto que destacaban unánimemente Javier y Guillermo era el tipo de red de distribución eléctrica existente según el país o, más precisamente según el área geográfica. “En el mundo hay digamos tres visiones tecnológicas de producto (tipos de redes eléctricas) y dentro de esas tres hay al menos dos escalas de nivel de calidad de eficiencia, seguridad y demás. Por tanto, en el ámbito país hay que conocer el tipo de red de distribución eléctrica que se utiliza”. Los tres tipos de redes eléctricas a nivel mundial serían:

- Norteamericano (utilizadas en EE.UU, Canadá y México).
- Japonés (Japón y Corea).
- Europeo (resto del mundo).

Javier desarrollaba este importante factor de sector “La visión europea se basa en las orientaciones francesas y alemana y es la que seguimos nosotros. Tiene una presencia en el mundo importante. En Europa teníamos también la visión británica, que solo existe en Middle East y en la India y está francamente en decadencia, incluso en Gran Bretaña. La otra visión importante sería la americana, en EE.UU el sistema de distribución es distinto e influye en México y Canadá. Y luego están las de tipo japonés, que son totalmente distintas. Nosotros somos especialistas en redes de tipo subterráneo de cierto valor añadido. De esta forma, se debe observar si existe concordancia con el portafolio de producto”.

Otro factor relevante es el grado de desarrollo y sofisticación de la red eléctrica, con el objetivo de conocer si la calidad y la innovación del producto van a ser valoradas por las compañías. Es el caso de la importancia que está empezando a tener el concepto de Red Eléctrica Inteligente (REI), smart grid en inglés, o de monitorización de control. “Las cualidades que te hacían vender el producto que eran los elementos electromecánicos, empiezan a perder peso respecto a la necesidad de la red para gestionarse de una forma coordinada”, reflexionaba Javier.

Figura 9. Red Eléctrica Inteligente (REI), Smart Grid



Fuente: Velatia.

Lógicamente, el ritmo de crecimiento del mercado marca las posibilidades de alcanzar un mayor volumen y rentabilidad, siendo otro factor clave.

La legislación que afecta al sector de la red eléctrica, también supone un factor a analizar, ya que se establecen las condiciones que deben cumplir los productos para ser homologados. El apoyo del gobierno al sector de las renovables, como está ocurriendo en EE.UU tras la llegada de Obama al poder, puede abrir la posibilidad de invertir en energías eólicas y fotovoltaicas.

Las barreras de entrada en este sector son importantes ya que se requiere una importante inversión monetaria para iniciar la actividad. Además, las licencias juegan un papel destacado en el sector, así como la necesidad de ganarse la confianza de las grandes compañías que te deben homologar los productos normalizados. Por ello, es de vital importancia conocer la forma en que toman decisiones y contactar con las personas clave de la compañía. Igualmente, el coste de cambio de proveedor es elevado al tiempo que ya existen suficientes proveedores para satisfacer la demanda del mercado. Debido a ello, hay ocasiones que a pesar de cumplir todas las condiciones y tener un producto competitivo, la compañía eléctrica no tiene capacidad para integrar a más proveedores. Asimismo, una de las características más relevantes del sector es la progresiva integración de empresas nacionales líderes en grupos multinacionales.

C) Análisis interno

Dentro de las fortalezas de Velatia, que le han permitido tener una ventaja competitiva en la internacionalización, se podría destacar los valores intrínsecos de esta empresa familiar y su propuesta de valor de cercanía al cliente. "Eso es un atributo fundamental de Ormazabal, históricamente", sentenciaba Javier Ormazabal. Todas sus acciones van encaminadas a responder con rapidez a las necesidades del cliente, dando una solución técnica eficaz a sus demandas. Históricamente, ha sido un atributo diferencial de las empresas pertenecientes a Velatia que les ha permitido incrementar la confianza de sus clientes. También se podría destacar la calidad del producto y del servicio ofrecido y su amplia gama de portafolio de

producto. Así como la capacidad de innovación y adaptación a los nuevos retos que el mercado ha ido planteando. Este compromiso con la innovación y esfuerzo por el desarrollo de nuevos productos fue reconocido en diversas ocasiones, una de ellas fue en 1997 a través de la concesión del Premio Edison a la Innovación Tecnológica a **Ormazabal**.

Por otro lado, como área de mejora en relación a debilidades detectadas en el pasado, Javier hacía auto-crítica con la necesidad de mejorar el sistema de priorización en las decisiones: "Y es que a nivel global, no hemos tenido un sólido proceso de priorización. Prioricemos adecuadamente. Intentamos mejorar en una visión integral trasladada a proceso y priorización. Puesto que los recursos son limitados, éstos se deben focalizar en los destinos donde se pueda obtener una mayor rentabilidad. No tiene sentido invertir recursos en un lugar donde no se va a valorar ese esfuerzo extra." En las reflexiones con relación al plan estratégico, se está valorando la posibilidad de desinvertir en mercados con escaso crecimiento y apostar por lugares de potencial éxito para capitalizarlo. Para ello, cabría mejorar el análisis inicial, poniendo una mayor atención en los factores de entorno y en la gestión de riesgo como medidas a llevar a cabo por las deficiencias detectadas. "Empezamos a detectar la importancia que tiene un más sofisticado y más ágil sistema de control de riesgos", recordaba Javier.

Desde el área de capital humano, Ainhoa Ros aclara "En **Ormazabal** se decidió que como política de capital humano en internacionalización se iba apostar por la expatriación de personas. Por tanto, la mayoría del colectivo que se expatrió se debió a una decisión estratégica muy asociada al cambio organizativo." De esta manera, la configuración de perfiles adecuados para la internacionalización ha permitido identificar fortalezas y debilidades. "Uno de los aspectos clave en la internacionalización de **Velatia** ha sido identificar a las personas de la compañía capaces de liderar ese proceso. Se deben combinar dos características: la aptitud y la actitud" añadía Ainhoa. Germán Ormazabal (director del gabinete de presidencia y director de capital humano) complementaba "Es una combinación de las dos, pero creo que en un supuesto de expatriación, sería partidario de premiar la actitud. Por un lado, es necesario que la persona tenga conocimientos, competencias y capacidad, pero también se requiere que esté convencida y su situación personal le permita el cambio de residencia". Desde la organización, se han dado las máximas facilidades en este sentido. "En ocasiones, la persona se trasladaba con su familia al país destino, por lo que se gestionaba la búsqueda de vivienda y centro educativo para los niños. Así mismo, se procuraba que su integración en el nuevo país sea fluida y carente de inconvenientes", explicaba Ainhoa. En la mayor parte de los casos, este proceso se ha llevado a cabo con éxito y en el 2014 se contaba con treinta expatriados. "Sin embargo, no en todos los casos el máximo responsable ha sido español. Así, en Francia, Alemania, México y Colombia se ha contado con un gerente local" puntualizaba Germán.

Abordando el sistema de retribución, **Velatia** no se ha caracterizado por retribuir a los empleados de forma muy distinta en función del país. Existía un salario fijo y una retribución variable en base a objetivos y méritos. "No obstante, se ha venido realizando una revisión de los sistemas salariales en los países donde **Velatia** se ha implantado. Las diferencias entre espacios geográficos han provocado que hubiera que realizar ajustes en este sentido. Incluso los propios locales que se trasladaban allí, ya funcionaban con la filosofía del país destino y demandaban un trato similar", aclaraba Germán.

El nivel de rotación en 2014 era prácticamente nulo, presuntamente debido a la situación de alta tasa de desempleo del mercado español. No obstante, cabe destacar que, incluso en las épocas de expansión el nivel de rotación en la organización ha sido tradicionalmente bajo. "Ha sido una fortaleza destacable de **Velatia** haber sabido posicionarse como una empresa donde los empleados estaban satisfechos y haber podido retener el talento. Bien es cierto, que ha habido países donde por las características intrínsecas

del mercado esta situación no se ha producido del mismo modo. Ha sido el caso de China, donde por un pequeño incremento de salario, los trabajadores cambiaban de fábrica, o en Brasil, donde tanto atraer como retener talento, cuesta muchísimo. Hay mucha competencia y somos muchas empresas las que buscamos perfiles similares”, destacaba Ainhoa.

Dentro del área comercial, el cambio de nombre de marca de grupo de **Ormazabal** a **Velatia** en 2013 ha sido el reflejo de una política de comunicación que se relacionaba con un nuevo posicionamiento. Alberto Vigón (director de comunicación corporativa) lo explicaba: “Se trataba, por una parte, de corregir el efecto de distorsión que suponía utilizar la denominación **Ormazabal** simultáneamente como “marca de negocio” y “marca de grupo”. Por otra parte, parecía una política de comunicación necesaria para encauzar un proceso de complementación del portafolio de producto de **Ormazabal** y de **Ikusi**. Siempre se venderá a través de las marcas de los negocios, aunque **Velatia** es la marca que aúna a todos para poder dar una imagen de grupo común y permitir las mejores sinergias”.

Figura 10. Perfil estratégico de **Velatia** según el modelo de las diez estrategias (I)



(A+B) DIAGNÓSTICO DAFO (PAÍS, SECTOR, EMPRESA)

Ventajas propias y de internalización

¿PODEMOS?

ejes potencialidad (+)

ejes de vulnerabilidad (-)



- Establecimiento de un sistema más ágil y sofisticado de gestión de riesgo.
- Debido al dominio técnico de todos los niveles de voltaje (experiencia en España) acceso a redes en países sin competidores de calidad.
- Aprovechamiento del portafolio de producto.
- Transmitir a los distribuidores y socios los valores y principios de la compañía para estar alineados de cara al cliente.
- Mayor control del retorno de la inversión de los recursos
- Dedicar tiempo y recursos al estudio previo del país destino.

Fuente: elaboración propia adaptado de Villarreal (2008).

2.2.2. Sistema de objetivos internacionales

El sistema de objetivos internacionales detallado de **Velatia** es complejo y está adaptado a la gran cantidad de escenarios donde **Velatia** desarrolla su actividad. Lógicamente, los umbrales varían en función del país destino y del negocio. No obstante, hay unos atributos e indicadores clave, tal y como señalaba Javier Ormazabal:

- Optimizar en términos de rentabilidad económica los mercados donde se ha invertido.
- Obtener una dimensión significativa medida a través de la cuota de mercado y del volumen de facturación en los diferentes mercados en donde se han posicionado.

Estos serían los objetivos principales (rentabilidad y crecimiento) del mapa estratégico del cuadro de mando integral de **Velatia** en su internacionalización. "Los objetivos, las estrategias y las políticas se monitorizan y controlan a través de sistemas de reporte a la corporación", advertía Germán.

Javier Ormazabal clarificaba los objetivos de la internacionalización de **Velatia**: "El éxito depende del camino que elijas y tiene su tiempo. Una secuencia habitual en un mercado podría ser distribuidor, delegación con socio-distribuidor, luego joint venture y finalmente adquisición y todo previsto en una secuencia de tiempo. Pero esa secuencia puede ser más larga porque yo como distribuidor en un mercado pequeño, lo considero satisfactorio si vendo 2 millones de euros y saco un 6%. Si luego pensamos que podemos ir a más y nos metemos en una joint venture, en 3 años pasamos a tener el control de la joint venture (ventana de salida) y en 5 años adquirimos. Luego empiezas a medir en términos de volumen, cuota, margen. Para nosotros es muy importante en el negocio de compañía eléctrica la cuota, porque independientemente del volumen si no eres el primero o segundo en cuota, es muy difícil que ganes dinero en una compañía eléctrica. Ahí hay una combinación de volumen, yo diría que en compañía eléctrica la cuota es la clave; en país si es con filial el volumen es crítico; y si es en distribución el ratio margen/volumen. La cuota de presencia significativa en una compañía quiere decir que estas aprendiendo como funciona una compañía."

Figura 11. Perfil estratégico de Velatia según el modelo de las diez estrategias (II)



Fuente: elaboración propia adaptado de Villarreal (2008).

Y añadía Javier: "Si la has sacado un año en un concurso, pues no consideras que tienes buena cuota, pero si durante x años sistemáticamente eres el primer o segundo proveedor con una cuota entre el 10% y el 20%, pues ya tienes una cuota estable, si tienes entre el 20% y el 30% pues tienes una posición muy buena. Pero visto con una visión temporal, yo creo que nuestro objetivo en los mercados que vamos con filial es cuota en compañía eléctrica y acompañado de un cierto volumen, porque, claro, un volumen muy pequeño no te da para gastos de estructura".

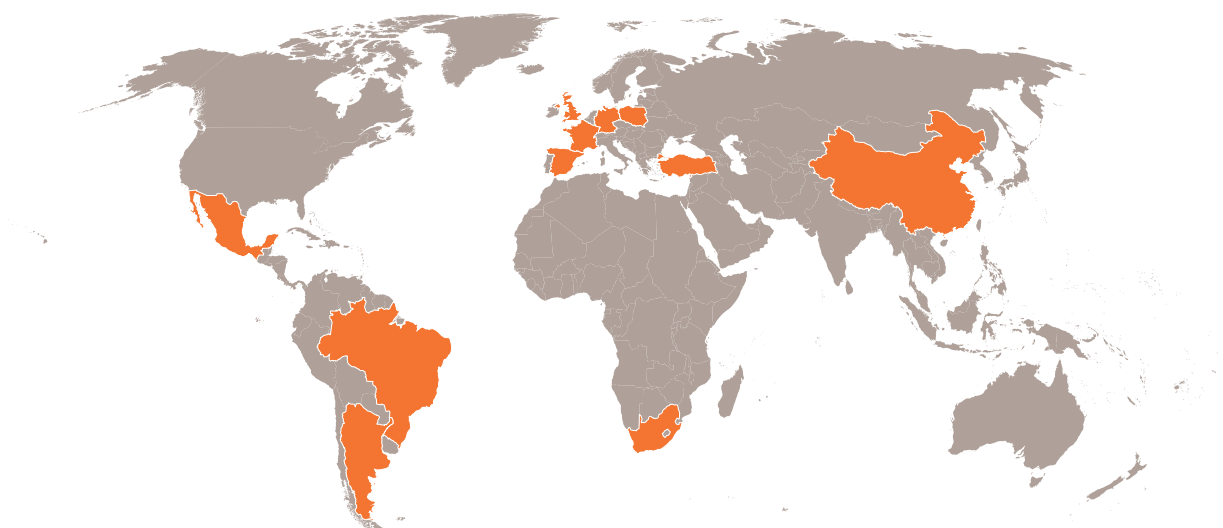
"Ahora mismo las directrices para el plan estratégico es que nuestro punto focal es la rentabilidad. El crecimiento no es nuestro objetivo prioritario. Es una herramienta necesaria pero claro en términos globales el mercado español está bajando sistemáticamente y en el mercado internacional estamos creciendo prácticamente al 15% quitando 2013 que habrá sido al 10%. El crecimiento no es nuestro talón de Aquiles. Tenemos que optimizar mucho en términos de rentabilidad porque necesitamos conseguir cuota de mercado más significativa en los mercados más importantes. Con 2 o 3% no vas a ningún sitio. Entonces estamos enfocando hacia los países en los que o ya tenemos cierta cuota, queremos optimizar o estamos tirando hacia un mercado donde pensamos que a largo plazo tenemos solución y queremos posicionarnos", concluía Javier.

2.2.3. Estrategia de internacionalización (modelo de las diez estrategias)

Siguiendo el modelo de las diez estrategias utilizado por Javier Ormazabal, la estrategia de internacionalización de **Velatia** se descompone en las siguientes estrategias:

Respecto a la **estrategia de localización**, **Velatia** como grupo con vocación global ha accedido a los 5 continentes desde sus 15 implantaciones productivas y sus oficinas en 20 países. Exportando a más de 50 países, su orientación al cliente les ha llevado a desarrollar una importante red de fábricas en España, Francia, Alemania, Polonia, Brasil, México y China. Por tanto, no ha seguido la tradicional estrategia de acceder a mercados menos desarrollados, sino que confiando en sus capacidades y su posicionamiento, fue accediendo a mercados exigentes y sofisticados, como eran los casos de Austria (primer destino en exportación) o Francia, Alemania, y más recientemente, EE.UU con plantas.

Figura 12. Mapa con localizaciones geográficas de **Velatia**



Fuente: **Velatia**.

Se focalizaron en mercados potentes, donde había competidores directos del sector de distribución eléctrica a los que debían hacer frente en su propio territorio (caso de Francia, Alemania). La operación de Alemania trajo incorporada el acceso a China, como veremos. También se buscaron mercados que se situaran en el segmento de 24.000 a 36.000 voltios de tensión con dominio tecnológico de **Ormazabal**, tal y como se ha destacado como uno de sus vectores estratégicos (fue el caso de Austria, Suiza, Portugal, Israel, Tailandia, Indonesia, Malasia, Turquía, Sudáfrica, Argentina, Brasil y Finlandia). A la hora de localizarse se ha tenido en cuenta la normativa, la legislación y el tipo de producto utilizado en las redes de media tensión. Este hecho ha retrasado, por ejemplo, la llegada al mercado mexicano y estadounidense, donde el tipo de red difiere del europeo. Sin embargo, la integración de **Ikusi** ha cambiado el panorama en México y la incursión en EE.UU, aunque todavía discreta, ha supuesto un salto cualitativo.

Así mismo, se ha buscado países donde las compañías eléctricas con las que ya trabajaban habitualmente se hubieran posicionado, como ha sido el caso más reciente de Iberdrola en Reino Unido. De esta forma, se tomaba ventaja del análisis de la compañía y se allanaba el camino de entrada. En relación a Sudáfrica, fue el posicionamiento para controlar el área de influencia del cono sur, más que el crecimiento del mercado, el motivo de su implantación.

La **estrategia de entrada y permanencia** presupone una secuencia en el acceso a los mercados. En efecto, la modalidad de entrada a los mercados extranjeros utilizada por **Ormazabal** fue, en primer lugar, vía exportaciones a través de distribuidores (generalmente, uno en cada país). Se alcanzaron acuerdos con distribuidores locales que conocían el mercado del país destino. Los distribuidores de **Ormazabal** solían ser agentes con los que se mantenía una relación duradera marcada por la confianza mutua. Los tipos de distribuidor utilizados fueron variables: agente comercial puro en la entrada en Francia, donde primaba las características personales del agente; el "almacenista", modalidad menos utilizada, aunque fue el caso del primer distribuidor de Argentina; y el fabricante de "envolventes", que no disponía de la tecnología en sí misma y no solían respetar la exclusividad, que fue el caso en Finlandia. Otros casos de exportación directa vía distribuidor han sido Austria, Suiza, Israel, Tailandia, Indonesia, Malasia, entre otros. Una característica bastante común ha sido la de tener redes de tensión entre 24.000 y 36.000 voltios.

En los casos en los que se atisbaba una mayor demanda de productos y la necesidad de localizarse en ese lugar se procedía a utilizar o bien Implantaciones Productivas en el Exterior (IPE) o bien Implantaciones de Servicios Internacionales (ISI) con oficinas comerciales. Los principales motivos eran la demanda de sus principales clientes, así como el elevado coste en el transporte de determinados productos. Fueron los casos de las IPEs de Francia en 1996 y 2003, Brasil, Argentina y Turquía en 1999, Alemania en 2004, Polonia en 2006, China con tres plantas (2004, 2007, 2011), México en 2011, Sudáfrica en 2012, EE.UU (2010, 2013) y Reino Unido en 2013; y de las ISIs (delegaciones) de Turquía (tras cerrarse la IPE), Marruecos, Argelia, Portugal, Dinamarca, Finlandia, entre otros.

En este sentido, se podrían identificar los tres tipos de modalidad según el crecimiento y tamaño del mercado. Por un lado, en mercados pequeños se ha tendido a la exportación vía distribuidor puro, puesto que no valía la pena trasladar a personal directamente ni invertir recursos en homologar productos. Cuando el volumen lo justificaba, se realizaban Implantaciones de Servicios Internacionales (ISI) con oficinas comerciales. Y, por último, en los mercados relevantes y/o con potencial de crecimiento significativo se ha conseguido mayor presencia a través de las IPEs.

La **estrategia de crecimiento** ha alternado entre el crecimiento orgánico y el externo, aunque las adquisiciones de **Velatia** han sido escasas. Su preferencia siempre ha sido el crecimiento orgánico, fundamentalmente para evitar las dificultades en la integración de la empresa adquirida. Así, la primera IPE de dimensión relevante fue en Francia, donde se crea Ormapost en 2003. Brasil y Argentina en 1997 habían sido dos operaciones de menor calado. Le siguieron Polonia en 2006, EE.UU en 2010 y Kunshan (China) en 2011.

No obstante, cuando se vio que era necesario disponer de una base sólida de mercado y surgió la oportunidad, se optó por la adquisición, como fue el caso de Möller Group, en 2004 que incorporó a **Ormazabal** las plantas alemana (Krefeld) y chinas (Zhuhai y Beijing) del grupo alemán. Aunque con una estrategia más relacionada con la diversificación del negocio que con la internacionalización, la integración de **Ikusi** en 2011 también fue una operación de crecimiento externo. Por último, la adquisición de Current (EE.UU) en 2013 ha sido la última operación de crecimiento externo. En otras ocasiones, también se ha valorado esta modalidad de crecimiento, pero finalmente tras analizar las condiciones de la negociación se descartaron. Es destacable que siempre que se han realizado adquisiciones se ha mantenido el nombre de la marca del negocio. De esta forma, se fortalecía la identidad del grupo, aunque variando el modo de abordar el asunto en función de la relevancia de la marca local.

Se han producido otras operaciones de crecimiento externo, pero con una utilización transitoria de la estrategia de convivencia (secuencia distribuidor-joint venture-adquisición total). Se ha adquirido parcialmente empresas extranjeras, pero manteniendo al socio local un tiempo. Este ha sido el caso de Turquía en 1999, Portugal en 2005, Sudáfrica en 2012 y Reino Unido en 2013.

En relación con la **estrategia de convivencia**, se destacarían dos modalidades utilizadas por **Ormazabal**. La primera, más tradicional, sustentada en acuerdos con distribuidores que a lo largo de los años generaba y desarrollaba un nivel de confianza que permitía trasladar los atributos del producto **Ormazabal** al mercado de destino. La tipología de distribuidores ya ha sido descrita. En la segunda, más sofisticada, **Ormazabal** ha tendido a crear acuerdos de cooperación más robustos cuando ha observado que podía tomar ventaja del conocimiento de la compañía local (conocimiento del mercado y de la compañía eléctrica) y de sus fortalezas (ventajas del local vs desventajas de extranjería). Se ha tratado de amortiguar el riesgo-país, gracias a los conocimientos del mercado local de los colaboradores. En los mercados con potencial de crecimiento se ha pretendido seguir la secuencia anteriormente comentada: distribuidor-acuerdo de joint venture (con ventana de salida)- adquisición total. En el contrato de creación de empresa conjunta se suele prever adquirir el control de la compañía en tres años y una ventana de salida a los cinco años. De esta forma, se le da garantías al socio en el sentido de que asume un menor riesgo al tener esa opción de vender su participación.

Los requisitos para seleccionar a los socios han sido encontrar a una empresa que "te necesite tanto como tú la necesitas a ella". No obstante, la forma de actuar ha variado en los diferentes países, por lo que, aunque se vislumbra un modelo preferente no se ha seguido como un modelo fijo en este sentido (casos de Portugal, Sudáfrica y Reino Unido). "El socio reduce el riesgo comercial, aporta entendimiento de la problemática local, su experiencia y su conocimiento del mercado, y nos acorta los plazos para ponernos en el mercado", resumía Javier Ormazabal.

La **estrategia corporativa**, está vinculada al concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN), que presupone subdivisiones en la organización dentro de las cuales se aplican estrategias homogéneas y, a su vez, diferentes de las del resto de UENs. En el caso de **Velatia** la división se ha hecho con criterio de negocio: división **Ormazabal**, división **Ikusi** y división Diversificación que englobaba a **Polsa**, **Tecnichapa**, **Wec**, **Knock**, **Tecnoexpress**, **Uniblok**, **RBT Consulting** y **Gosa**. La evolución y desarrollo de la organización, en este sentido, ha estado muy relacionada con la integración vertical desde una perspectiva tecnológica y productiva.

Tal y como se comentó, exceptuando lo que se trajo incorporado **Ikusi** de México y la excepción de **Tecnichapa** en China, la internacionalización ha sido una estrategia que se ha vinculado a la división **Ormazabal**. De ahí su estructura por áreas geográficas: Asia, EMEA (Europe, Middle East and Africa), Latinoamérica e Iberia (España y Portugal).

La estructura organizativa de **Ormazabal** se configura en base a tres ejes: por geografía, comentado en el párrafo anterior, por categoría de producto (distribución primaria, distribución secundaria, centros de transformación y protección y automatización) y por servicios globales o compartidos (energías renovables, centro tecnológico, ingeniería y gestión de la logística y la cadena de suministro).

Las sinergias, dados los distintos niveles de diversificación y de integración vertical son potencialmente factibles y muy significativas, especialmente en la complementariedad de **Ormazabal** e **Ikusi**, teniendo en cuenta el desarrollo eléctrico – comunicación previsto (Red Eléctrica Inteligente).

La **estrategia de internalización** está relacionada con la cadena de valor añadido. Básicamente todas las actividades de la cadena de valor de **Velatia** se han internacionalizado en algún grado (producción, capital humano, finanzas, marketing), pero con diferencias entre países. La estructura corporativa configurada en 2013 estaba muy determinada por ello.

Desde una perspectiva más técnica de la cadena de valor, hay 4 elementos principales que configuran el centro de transformación funcional que constituye el output final. Estos son: las celdas de media tensión, los transformadores, cuadro de baja tensión y la envolvente. En centros de transformación avanzados se integra la electrónica con los contadores inteligentes y demás instrumentos. Cada una de estas fases constituye el producto final que se transporta, se instala y se lleva a cabo su puesta en funcionamiento para dar lugar al centro de transformación. **Velatia** tiene fábricas especializadas exclusivamente en una parte de la cadena de valor mientras que otras han fabricado de forma global todos los componentes. Por ejemplo, la primera fase de las celdas ha tenido lugar en España (Igorre), Alemania (Krefeld) y China (Zhuhai, Shanghai), mientras que la segunda se ha producido, entre otras, en Brasil, Argentina, Polonia y Malasia. Por otro lado, los transformadores se han fabricado en Loeches (Madrid). En lo que respecta a los envoltorios, originariamente estaba concentrada su fabricación en Seseña. No obstante, debido al alto coste de transporte se decidió establecer esta actividad en Francia, Polonia, Brasil, Malasia y Argentina. De este modo, el alcance de valor de las distintas IPEs ha sido variado, destacando algunas por su amplitud.

La Ventaja Competitiva Sostenible (VCS) que ha intentado obtener **Velatia** se vincula a la **estrategia competitiva** de diferenciación, a través de la calidad y la innovación en sus productos y la cercanía al cliente en su servicio. Con el objetivo de diferenciarse en el mercado se crearon los centros de excelencia que promueven la competitividad. "La innovación forma parte del ADN de **Velatia**, que quiere ser un referente tecnológico en los mercados donde estamos. Pensamos que la tecnología propia y la investigación son una actividad estratégica fundamental", expresa su web referido al futuro.

Respecto a la **estrategia de estructura**, tal y como se comentó en los inicios el equipo humano de **Velatia** responsable de la internacionalización era muy reducido. En 1993, se ceñía a Guillermo Amann como director de exportación y se decidió que un operario de taller, en el que tenía gran confianza, le acompañara en su aventura. En 1994, se contrató a una secretaria para llevar los temas administrativos y en 1995 a un ingeniero de ventas. Esta estructura fue ampliándose tanto en sentido jerárquico como funcional en los siguientes años, con hitos importantes como fueron la remodelación realizada por Javier a instancias de Guillermo en el 2000, la reorganización que supuso la operación de adquisición de Möller Group en 2004 que trajo consigo las IPEs alemana y chinas del grupo alemán, y la integración de **Ikusi** con IPEs mexicanas incorporadas y que supuso en 2011, la última remodelación organizativa con una estructura de doble nivel: corporativo y por negocios (con subnivel matricial en la división **Ormazabal**), tal y como se ha descrito anteriormente.

Con relación a la forma de control, tal y como describían Germán Ormazábal y Ainhoa Ros (capital humano), las distintas filiales debían trasladar mensualmente a la corporación la medición de una serie de parámetros. De esta forma, se podían observar si los objetivos se habían cumplido y si no era así, la forma de corregir las desviaciones. En una reunión presencial, los directores de capital humano de cada división ponían en común sus impresiones con la dirección corporativa y se les comunicaba los nuevos parámetros sobre los que se debía hacer un seguimiento específico en los meses siguientes. Previamente los responsables funcionales ya habían realizado un control semanal de los resultados a trasladar.

No solamente con las filiales se llevaban actividades de control sino también con los distribuidores, en sentido bidireccional. La mayor dificultad se encontraba en alcanzar la cota que se había acordado, por lo que el compromiso y confianza entre las dos partes debía ser total. El motivo de que finalmente todo se reportara a la corporación era la consecución de una visión integral de grupo. "De esta forma, si por ejemplo, existe una vacante en un puesto de dirección en Ormazabal Asia, es posible que la solución no esté ni en la propia **Ormazabal**, sino que se pueda encontrar en **Ikusi**", ejemplificaba Guillermo.

En este ámbito se han llevado a cabo mejoras mediante la realización de un cuadro de control. En él se ha pretendido monitorizar los resultados, especialmente de tipo cualitativo, más relacionado con desarrollo directivo: planes de desarrollo en términos de reconocer posiciones críticas en peligro y empezar a vislumbrar posibles sucesores, gente con potencial que con planes de desarrollo adecuados pueda llegar a ocupar esas posiciones en la organización. El porcentaje de entrevistas de desarrollo realizadas o el índice de rotación no deseado en puestos críticos han sido, entre otros, aspectos incorporados al cuadro de control, aclaraba Ainhoa y añadía Guillermo, "este control ha sido una actividad naturalmente asumida por parte de los empleados, sobre todo en **Ormazabal** donde disponían de su propio comité de dirección y tenían el hábito de controlar indicadores".

La **estrategia de enfoque** seguiría un modelo multidoméstico con cierta tendencia a un modelo transnacional. Aunque el sector de la electricidad se rija, lógicamente, por determinadas leyes físicas comunes, le afecta una fuerte presión localizadora en el sentido, de que existe la necesidad de normalizar productos, conocer la forma en que toma decisiones la compañía eléctrica del correspondiente mercado y obtener la homologación pertinente. Por lo tanto, se hace necesario realizar un análisis exhaustivo del entorno local y de las características y la cultura empresarial de cada compañía eléctrica para gestionar los factores locales sin perder de vista la globalización del sector.

Finalmente, la **estrategia de secuencia** fue de ritmo lento en los inicios debido a la falta de experiencia en la internacionalización y la prudencia ante los riesgos de salir de España hasta el final del siglo XX, aunque la entrada en Francia supuso un hito. A partir del cambio de mentalidad internacional impulsado por Javier Ormazabal, el ritmo de internacionalización fue muy superior con ciertas etapas de mayor aceleración, como en las operaciones de adquisición de Möller Group en 2004 y la integración de **Ikusi** en 2011.

Las diez estrategias del modelo aplicado a **Velatia** se muestran integralmente en la figura 13.

Figura 13. Perfil estratégico de **Velatia** según modelo de las diez estrategias (III)

(III) ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?

(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS? ¿DÓNDE ACCEDEMOS?

España, Francia, Alemania, Polonia, Brasil, México, China (Zhuhai, Beijing y Kunshan), Sudáfrica, EE.UU y Reino Unido. Austria, Suiza, Portugal, Israel, Tailandia, Indonesia, Malasia, Turquía, Argentina y Finlandia. Presencia en los cinco continentes desde sus 15 implantaciones productivas y sus oficinas en 20 países. Se exporta a más de 50 países.

(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?

Implantación productiva exterior (IPE): Francia (1996, 2003), Brasil, Argentina y Turquía* (1997), Alemania (2004), Polonia (2006), China con tres plantas (2004, 2007, 2011), México (2011), Sudáfrica (2012), EE.UU (2010, 2013) y Reino Unido (2013). Países con IPE tienen oficina comercial.

Delegaciones: Turquía*, Marruecos, Argelia, Portugal, Dinamarca, Finlandia entre otros.

*La IPE de Turquía fue cerrada tras cuatro años de actividad.

Exportación directa vía distribuidor: Austria (primer destino, 1993), Suiza, Israel, Tailandia, Indonesia, Malasia. Países con redes de intensidad de 24.000 a 36.000 voltios en los 5 continentes.

(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?

Crecimiento interno (orgánico): Francia (2003), Polonia (2006), Brasil y Argentina (1997), EEUU (2010) y Kunshan - China (2011).

Crecimiento externo: Alemania, adquisición total a Möller Group (2004, incorpora IPEs, una en Alemania y dos en China); México, integración de Ikusi (2011); EE.UU, adquisición de Current (2013).

Crec. externo parcial: Turquía (1999), Portugal (2005), Sudáfrica (2012), Reino Unido (2013).

(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿CON QUIÉN VAMOS?

En solitario: en Francia, Alemania, Polonia, Brasil, Argentina, Malasia, China, México y EE.UU.

Acuerdos de cooperación (AC): en Portugal empresa conjunta comercializadora finalmente adquirida al 100%. En Sudáfrica empresa conjunta con Megatron Federal (antiguo distribuidor) con participación mayoritaria. En Reino Unido adquisición parcial (empresa conjunta adquirida) donde se mantiene al gerente. En Turquía, AC que no tuvo éxito.

Múltiples acuerdos con distribuidores.

Ventajas propias: Calidad de los productos, innovación y procesos de fabricación.

Ventajas ajenas: Conocimiento del mercado y de la compañía eléctrica; se facilita entrada al país.

(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?

Se distinguen tres UEN: Ormazabal (negocio eléctrico), Diversificación (Polsa, Technicapa, Wec, Knock, Tecnoexpress, Uniblok, RBT Consulting y Gosa) e Ikusi (telecomunicaciones).

Fundamentalmente la internacionalización se ha dado en Ormazabal y en Ikusi (ya realizada cuando se integra). En la interrelación entre las UENs se esperan obtener sinergias significativas. De complementariedad en la relación Ormazabal – Ikusi y de integración vertical en la ya histórica relación Ormazabal – unidad Diversificación.

(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN (Alcance de valor)

¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN?

Básicamente todas las actividades de la cadena de valor son internacionalizadas en algún grado (producción, capital humano, finanzas, marketing), pero con diferencias entre países.

La cadena de valor técnica (celdas, transformadores, cuadro de baja tensión, electrónica y envoltentes) ha sido específicamente gestionada con una localización eficiente de las diferentes fases.

El alcance de valor de las distintas IPEs ha sido variado, destacando algunas por su amplitud.

(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN) ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?

Velatia apuesta por la estrategia de diferenciación a través de la calidad y la innovación en sus productos y la cercanía al cliente en su servicio. Ofrecen productos innovadores, con gran valor añadido. La innovación forma parte del ADN de Velatia (referente tecnológico).

(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA (Diseño de la Estructura Organizativa)

¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS? ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?

Estructura de doble nivel: corporativo y por negocios (con subnivel matricial en la división Ormazabal).

Homogeneización de criterios y estrategias desde Dirección Corporativa, pero con alto grado de autonomía en la toma de decisiones de las filiales por su cercanía al mercado. Control monitorizado y sistemático: reportes a la corporación sobre parámetros establecidos con periodicidad mensual.

(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE (Presiones competitivas internacionales del sector)

¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?

Modelo multidoméstico con cierta tendencia a un modelo transnacional. Es un sector donde existen tanto presiones globales como locales. La energía eléctrica por su propia naturaleza física funciona igual a nivel mundial. No obstante, el distinto nivel de tensión en las redes eléctricas, el tipo de producto homologado en cada mercado y la cultura empresarial de cada compañía eléctrica son factores clave de ámbito local.

(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?

Durante los inicios es lento (siglo XX), aunque la entrada en Francia fue un impulso importante. Ritmo de internacionalización alto en siglo XXI con ciertas etapas de mayor aceleración (operaciones de adquisición de Möller Group en 2004 e integración de Ikusi en 2011) a partir del cambio de mentalidad internacional impulsado en la organización por Javier Ormazabal.

Fuente: elaboración propia adaptado de Villarreal (2008).

Principales experiencias en internacionalización. ¿Lecciones aprendidas?

La internacionalización de **Velatia** ha ido incorporando un conocimiento a través de la experiencia que se ha convertido en sí mismo en una fortaleza de la compañía. Cada país, cada mercado tenía sus especificidades y **Velatia** ha tratado de gestionarlas también de forma específica. De este modo, las experiencias se han tornado en lecciones vitales de aprendizaje internacional que, principalmente, Javier Ormazabal y Guillermo Amann nos contaban en primera persona por su implicación en las mismas.

Francia

La entrada en Francia se produjo por una motivación defensiva acompañada del aprovechamiento de una oportunidad. La entrada de fabricantes franceses (Schneider y Alstom, cada uno con fórmulas distintas) a finales de los 1980 en el mercado español afectó sensiblemente a los resultados de **Ormazabal** en su mercado origen e, incluso, provocó un cambio normativo a su favor en la legislación española. Este motivo decantó que Francia fuera seleccionada como la primera localización. "La mejor defensa es un buen ataque".

No obstante, como reconocía Guillermo Amann (director de exportación en aquella época), la entrada en Francia tuvo lugar de forma paulatina. De hecho no fue hasta 1995, 3 años después de decidir introducirnos en el mercado francés, cuando surgió su primer contrato relevante. "Encontramos un resquicio de entrada y supimos aprovechar la oportunidad", recordaba Guillermo. "Desde la empresa referente francesa EDF, se planteó la posibilidad de desarrollar un tipo de producto que sus dos proveedores tradicionales (Schneider y Alstom) no estaban dispuestos a realizar. A pesar de la respuesta afirmativa de **Ormazabal**, EDF decidió lanzar un concurso internacional, dividiendo la carga de trabajo entre un fabricante italiano y la propia **Ormazabal**. Mientras que **Ormazabal** tuvo una actuación estelar, el fabricante italiano fracasó estrepitosamente. Este hecho provocó que **Ormazabal** se alzara con la confianza de EDF, obteniendo un renombre y reputación importante en el mercado francés. Este hecho llegó hasta el punto de provocar un cambio en la normativa francesa, homologando el nuevo producto. El éxito en Francia se debió tanto al acierto con la persona responsable de liderar el proceso, como del compromiso de toda la organización", argumentaba Guillermo.

"Queríamos incomodar a nuestros competidores franceses y que respetasen nuestro mercado. Pero también tenía una segunda derivada y es que vender a EDF te da una reputación muy importante, y eso te abre internacionalmente. EDF siempre va de la mano con sus proveedores", concluía Guillermo. La necesidad de una planta en Francia era una cuestión de tiempo por volumen y cercanía al cliente y se creó Ormapost en 2003 para fabricar envoltentes, que ha venido suministrando al mercado francés desde entonces.

Turquía

Ormazabal estaba presente en el mercado turco desde 1994 a través de la modalidad de exportación mediante un distribuidor local que vendía celdas de **Ormazabal**. Turquía tenía una red eléctrica importante en tensión de 36.000 voltios (especialidad técnica de **Ormazabal**). Guillermo explicaba, "en 1999 **Ormazabal** toma la decisión de ir más allá, y tenemos claro que eso implica tener una implantación productiva... y cometimos un error. Lo primero que hicimos fue cambiar el anterior distribuidor por otro que era, también, fabricante y que nos abría un abanico de posibilidades, porque tenía grandes capacidades. Pero no fuimos capaces de llegar a un acuerdo con este fabricante para montar conjuntamente una fábrica para hacer centros de transformación. La negociación estuvo llena de complicaciones y "gestos feos". Decidimos finalmente instalarnos por nuestra cuenta y montamos una fábrica en solitario. Además, nos llevamos al gerente de esa empresa". Desafortunadamente no se tuvo éxito en esta aventura que duró tres o cuatro años y **Ormazabal** cerró la planta. El motivo fue que en el momento en que nos posicionamos con los conceptos europeos, empezaron a proliferar pequeños talleres locales que ofrecían productos de baja calidad a precio reducido que el mercado los aceptaba, igual o mejor que el de **Ormazabal**. No podíamos competir contra aquello y cerramos la fábrica". Desde entonces, no ha habido implantación en el exterior en Turquía, y se ha seguido accediendo al mercado turco a través de la modalidad de exportación.

Javier reflexionaba sobre este caso, "Turquía es un caso de no éxito pero si ves el modelo y no viéramos el resultado de cada decisión, entonces... Teníamos experiencia en el país, las razones para entrar eran buenas, nuestro producto era el más competitivo, tienes a una persona en tu empresa, buscas un socio local y decides hacer una joint venture pues ¡fenómeno! Pero luego empiezas a tomar decisiones y, claro, el socio tampoco era tan... o nosotros fuimos muy inocentes en no cubrir ciertos aspectos de factor de riesgo o fuimos demasiado tímidos". En cualquier caso, los objetivos no se cumplieron.

Alemania

Uno de los hitos más relevantes en el proceso de internacionalización fue la entrada en Alemania en 2004 como resultado de la absorción de Möller Group. Esta operación de crecimiento externo supuso una gestión de más de un año en el proceso de adquisición. Fue una operación que supuso una importante inversión y conllevó la titularidad de **Ormazabal** de una IPE en Krefeld (Alemania) y de otras dos IPEs en Zhuhai (China) y Beijing (China), que eran propiedad del grupo alemán.

Guillermo recordaba la importancia y la dificultad de esta operación, "fue una decisión estratégica. El mercado alemán no lo tocamos hasta el año 2004 porque sabíamos que era tremendamente complicado, tanto o más que el mercado francés y con una particularidad, mientras que en Francia te puedes centrar en EDF, en Alemania no te puedes centrar en un único cliente, con lo cual necesitas una inversión muy importante para enfrentarte a organizaciones como ABB y Siemens. Y esperamos a tener la oportunidad que surgió con la posibilidad de comprar esta empresa".

Todo comenzó con la relación con el fabricante alemán Felten & Guillaume (F&G), que se retrotrae a los primeros años de expansión, con la que se firmó un primer acuerdo de licencia (para el SF₆) en 1986 para ir con ellos a algunos mercados no atendidos, en el sentido de que ellos no competían en el nivel de tensión de 36.000 voltios. Guillermo hizo muy buena relación con el director de exportación de F&G a través de aquel acuerdo de cooperación. La sinergia positiva de esta relación entre dos empresas familiares residía en que se complementaban perfectamente. "Por aquel entonces F&G era un fabricante que duplicaba la dimensión de **Ormazabal** en facturación y número de empleados y vendía en medio mundo. No

obstante, una serie de vicisitudes provocaron el declive de la compañía. El origen del mismo se inició con su absorción por parte de Möller Group, que era un fabricante alemán con más de 50 años de experiencia, líder en equipamiento de baja tensión. Su decisión de comprar a F&G su sección de media tensión e integrar las dos unidades estratégicas de negocio utilizando para ambas los canales comerciales de la baja tensión, que no tienen nada que ver con los de media, provocó un descenso radical en su facturación y en su dimensión hasta rondar las 300 personas. Cuando se percatan de que estaban perdiendo dinero con la actividad de media tensión, se ponen en venta y entonces les compramos”, recordaba Guillermo.

Por su lado, **Ormazabal** con una evolución inversa rondaba ya las 1000 personas en el 2004 y disponía de recursos económicos suficientes para hacer frente a la adquisición de Möller Group cuando tuvo la oportunidad. No obstante, la integración presentó ciertas dificultades en opinión de Guillermo “porque se pensó que esa integración era posible hacerla de forma paulatina. Siguiendo los principios y valores que Javier había aprendido de su padre, las personas había que mantenerlas y eso en ocasiones hace más difícil los cambios necesarios”. **Ormazabal** estaba acostumbrada a adquirir a empresas de menor dimensión y, normalmente, españolas, por lo que la adquisición alemana provocó un proceso de integración lento y difícil, pero permitió la entrada a un gran y exigente mercado.

China

La operación anterior vino acompañada, tal y como se ha indicado, de la absorción de dos fábricas en Zhuhai (China) y Beijing (China) en 2004. Estas dos implantaciones databan de principio de la década de 1990 y habían sido propiedad de Felten & Guillaume (F&G). China era un país que, en principio, los directivos de **Ormazabal** no habían seleccionado para implantarse en aquel momento. No se trataba, por tanto, de una estrategia deliberada, sino emergente y sobrevenida. Sin embargo, la experiencia en China fue relativamente bien. Aunque existían amenazas del entorno local que dificultaban la actividad en el país como era la carencia de seguridad jurídica, **Ormazabal** decidió en 2011 abrir también una planta en Kunshan, cerca de Shanghai. El objetivo de la creación (crecimiento orgánico) de la fábrica de Shanghai fue crear una implantación productiva que permitiera la fabricación de la totalidad del producto, ya que las otras dos, localizadas en el sur y más al norte del país, eran fábricas más especializadas en segunda fase de celdas o de envoltentes. De esta forma se adquirió un mayor alcance productivo y logístico para proporcionar productos en China.

Polonia

Después de la operación de adquisición en Alemania, **Ormazabal** consolidaba el mercado europeo con la creación de una planta de adaptación en Polonia en 2006. La intención era posicionarse en un punto estratégico que impulsase las ventas en el norte de Europa.

EE.UU

Una de las adquisiciones más reciente del grupo **Velatia** ha sido Ormazabal Current en 2013. Se trataba de una empresa estadounidense con sedes en Madrid y Suiza y con actividad a nivel mundial en la gestión de la información de los contadores inteligentes para transmitirla mediante parámetros estándares a los centros de control de las compañías eléctricas. No obstante, la entrada de **Ormazabal** en EE.UU se produjo en 2010 con la creación de ORMAUSA, levantando una fábrica de pequeña dimensión. De este modo, la adquisición de Current no ha venido motivada tanto por expansión internacional, sino por una cuestión de adquisición de competencias en cuanto a producto.

El principal motivo de que **Ormazabal** no se hubiera interesado hasta ahora en el mercado americano tenía

su explicación en presiones localizadoras del sector en cuanto a los tipos de redes eléctricas utilizadas en el área NAFTA (EE.UU, Canadá y México). Por lo tanto, desde un análisis específico del sector, no tenía demasiado sentido operar en países que no dispusieran de redes europeas. "No obstante, el ámbito de las energías renovables ha abierto una nueva ventana a la localización en estos países. Este hecho viene motivado porque en las redes de renovables se usa el tipo europeo. Sin embargo, se ve con cierto recelo el hecho de centrar las unidades de negocio exclusivamente en las renovables. Esta desconfianza se debe a que depende en exceso de los cambios en las políticas del gobierno. De hecho, en EE.UU sólo con la llegada de Barack Obama al poder, se empiezan tomar medidas para incentivar el mercado eólico y fotovoltaico. La segunda motivación ha sido el posicionamiento de Iberdrola en EE.UU. Este hecho ha generado una oportunidad, porque no es que tengamos que cambiar los hábitos de una compañía eléctrica, sino que es la propia compañía eléctrica la que puede hacer cambiar esos hábitos", argumentaba Guillermo.

Portugal

Las delegaciones de **Ormazabal** en Lisboa y Oporto fueron fruto de una secuencia de acuerdos en el mercado portugués. Lo explicaba Javier, "Portugal, es un mercado, pequeño en volumen, pero muy cercano que tenía un proveedor local potente (Jaime Da Costa) con el cual llegamos a un acuerdo comercial para distribuir nuestro producto. Posteriormente, acordamos crear una joint venture en minoría con el planning de pasar a tener mayoría y comprar la sociedad. Había un contrato según el cual a los tres años aplicábamos una fórmula en la que él tenía ventana de salida y nosotros oportunidad de compra, y se aplicó la primera vez. Luego había una ventana de salida para el 100% de mutuo acuerdo. Básicamente el sistema era que en las compras sucesivas le íbamos a repercutir el valor que generábamos. Ha sido una buena operación para los dos. Tenemos nuestra posición y Oporto y Lisboa funcionan como si fueran delegaciones del mercado español. Tenemos un funcionamiento bastante tranquilo y unos resultados dignos y con los temas de renovables lo vamos resolviendo. Fue una buena solución, cercana, muy pegada al terreno, muy llevada por la gente del mercado España como un tema cómodo".

"Hemos comprado la empresa, ya es una filial nuestra y ha habido un proceso para integrar Portugal dentro del mercado ibérico por lo que ya hablamos de Iberia en vez de España. Es como si hubiéramos creado dos delegaciones pero en un país distinto con ayuda en la entrada con un local", concluía Javier.

Sudáfrica

Los productos **Ormazabal** también hicieron su entrada en el continente africano desde la primera etapa de internacionalización vía exportación. En Sudáfrica (con demanda en el intervalo alto de tensión de servicio, donde se posicionaba **Ormazabal**) se empezó a vender en 1996 a través de un distribuidor. Probablemente, ha sido el mercado donde la organización ha tenido "más cintura" como explicaba Javier, "allí nos dimos cuenta de que aquel mercado con la dinámica que tiene era imposible abordarlo con nuestros criterios tradicionales". "Nuestra visión de implantación en Sudáfrica era más por posicionamiento para controlar el área de influencia del cono sur y como nodo para cubrir la zona subsahariana de África, que por el propio valor del mercado". "Es un panorama complejo donde tenemos tres posiciones: nuestro distribuidor para el mercado que tiene controlado, nuestra empresa para entrar en proyectos de desarrollo de tipo renovables y luego un acuerdo con una empresa que hace lobby pero a través de una participación en la joint venture que tenemos con el otro. O sea complicado", concluía Javier anticipando un trazado sinuoso. El comienzo fue con un acuerdo de distribución con Megatron Federal del Ellies Group, que se complementó con una joint venture, y con el establecimiento de una planta de fabricación en Johannesburgo en 2011 para tomar una posición de filial propia en Sudáfrica.

El mercado sudafricano era un reto para **Ormazabal** por el desconocimiento del funcionamiento del mismo. Por ello, contactaron con Megatron, alcanzando un acuerdo para que fuera su distribuidor. Posteriormente, Megatron fue adquirido por otra empresa sudafricana cambiando así de propiedad. A pesar de ello se mantuvo el acuerdo alcanzado previamente.

Por otra parte, "se creó una filial en Mauricio para poder vender su producto adecuadamente, porque desde allí se podía asistir a contratos en Sudáfrica cumpliendo con el Black Economic Empowerment (BEE⁸). Aunque se consideraba que en aquel momento era una decisión acertada, años después se tomó la determinación de cerrarla. Detrás de ello subyacían motivos económicos, ya que los costes de estructura eran elevados", argumentaba Javier. Tras el cierre de la filial de Mauricio se creó la empresa en Johannesburgo en 2011.

En relación a la joint venture, se han negociado las ventanas de salida, puesto que el deseo de la organización era poseer el 100% de la misma. De esta forma se pretendía establecer los procesos globales de la compañía, una vez adquiridos los procedimientos locales de un país muy inestable. "Al principio, asumías muchos riesgos si ibas tú solo: problemática riesgo país, cultura país, condiciones generales de suministro, complejidad operativa.... De hecho, aquí empezamos a detectar la importancia que tiene tener un sistema de control de riesgos más sofisticado y más ágil". "Puesto que solamente lleva tres años en funcionamiento, es necesario el transcurso de un mayor lapso de tiempo en vistas a valorar con realismo la operación, pero hemos pasado de estar en la periferia del negocio a empezar a estar en el centro del negocio" concluía Javier.

Reino Unido

En el caso de Reino Unido se entró en el mercado de renovables (sin un interés inicial en el tradicional negocio de la distribución pública) a través de un acuerdo con un distribuidor que aportaba su servicio al producto que le vendíamos para los parques eólicos. "No era, por tanto, un distribuidor sin más, sino que su aportación en ingeniería y logística, permitía instalar y poner en marcha nuestro producto en el segmento de las renovables. Se trataba de un acuerdo muy interesante para ambas partes y acordamos en 2013 tomar una participación del 70% en su compañía EPDL con ventana de salida. La intención era la adquisición del 100% y hemos tratado de adelantar esa ventana de salida para incrementar el ritmo y dotarle de más actividad. En el momento en que se adquirió el control, pusimos a un nuevo gerente, manteniendo al antiguo gerente británico en plantilla. No obstante, el nivel de exigencia en atención al cliente del nuevo director, provocó la salida del anterior dueño de la empresa inglesa", explicaba Javier.

Un factor que influyó en la decisión fue la entrada en el Reino Unido de un importante cliente como es Iberdrola. "Lógicamente a partir de ese establecimiento podemos dar soporte al negocio de distribución pública, e incrementa el interés. De todas formas, el negocio que se prevé en el mundo offshore en Gran Bretaña nos anima a pensar que vamos a tener volumen de negocio e incorporar mayor valor añadido. Parte de nuestra capacidad para dar soporte a los offshore es que tenemos infraestructura local", matizaba Javier.

Ikusi

La adquisición de **Ikusi** en 2011 fue la segunda gran operación de crecimiento externo realizada por **Ormazabal** atendiendo a su volumen. El factor que propició esta adquisición fue la excelente relación entre la familia Ormazabal y la familia Iglesias, propietaria de **Ikusi**. Según indica **Velatia** en su web cor-

8. Ley que hace que en una parte de los concursos tengan prioridad las empresas con capital en manos de personas de raza negra.

porativa, "Ikusi es un grupo que ofrece respuestas integradas en el campo de la electrónica de las tecnologías de la información y la comunicación. Presente en sectores como: transporte, seguridad, aeropuertos, salud, telecontrol, televisión y telecomunicaciones; aporta soluciones para la gestión de infraestructuras y seguridad, gestión de la información o entretenimiento y gestión de las comunicaciones".

Cuando se integró en **Ormazabal**, **Ikusi** estaba presente en España, Alemania, Australia, Brasil, Chile, Colombia, Emiratos Árabes, Francia e India. No obstante, era, quizá, en México donde la integración de la compañía de telecomunicaciones ha podido tener un mayor impacto en **Velatia**.

En un primer momento, el objetivo de esta unión no era la expansión internacional, sino que se trataba de abrir las puertas a nuevas oportunidades de negocio en los campos de las nuevas tecnologías del sector eléctrico y de las telecomunicaciones. Se integraba en el grupo una empresa con conocimientos en comunicaciones de las que carecía **Ormazabal**. En este punto **Velatia** se empezaba a convertir en un grupo más global, más sólido y se incrementaba su capacidad de innovación y de generación de sinergias. "Esta suma permitía desarrollar productos que dieran respuesta a las necesidades de la red inteligente, además de poder complementar el portafolio de productos de **Ormazabal**, con el resto de negocios de **Ikusi**, que nos proveían de conocimiento y valor", argumentaba Alberto Vigón.

Germán Ormazábal complementaba, "en un principio se decidió que **Ikusi** funcionara de forma autónoma, sin embargo, con la creación de la dirección general de desarrollo corporativo, se empieza a vislumbrar la posibilidad de sumar los portafolios de productos de ambas empresas, ya que los conocimientos de cada una son complementarios, el conocimiento de **Ikusi** permite dotar de inteligencia a los equipos y mejorarlos para proveer equipos dirigidos a redes inteligentes. Esto permite que **Ikusi** y **Ormazabal** amplíen su portafolio de productos y puedan ofrecer soluciones más completas en aquellos sectores a los que se dirigen".

El siguiente paso en la internacionalización de Velatia, ¿cómo hacerlo?

La experiencia de **Velatia** en la internacionalización era ya un grado. No obstante, Javier Ormazabal impartía una de esas lecciones impagables que es difícil recibir en una sesión magistral en una universidad.

"Yo creo que a nivel teórico hay unos requisitos que a nivel empresarial funcionan de otra forma. Primero ¿cuál es la consideración de éxito de un modelo? El éxito de un negocio se ve rápido... facturación, EBITDA,... eso es éxito. El éxito de un modelo es que tú seas capaz de identificar palancas de acción que tengan influencia y el resultado de usarlas vaya alineado con eso. Esto no conlleva necesariamente éxito de negocio porque puede haber otros motivos. Por ejemplo, llegas a Brasil y de repente te pega un pelotazo el real y ya la has liado y dices pero si yo todo lo he hecho bien; o llegas a otro sitio lo haces todo muy mal y te sale bien porque coyunturalmente has dado con el factor adecuado. Yo creo que hay una cuestión de qué factores son controlables o qué factores se le pueden presuponer a un modelo. La fase de análisis, la fase de comprensión de las fuerzas que actúan es muy interesante, pero el riesgo de que creas que un modelo por el hecho de tenerlo bien trabajado te va a salir la receta es distinto. Para que funcione bien el modelo los procesos son muy importantes, para que funcione bien el negocio las personas capaces de esquivar los riesgos son la clave. Normalmente esto no es por vía de proceso, el proceso te viene muy bien cuando tienes que gestionar algo muy complejo, para dar directrices establecer prioridades.... Pero en la batalla diaria es la habilidad de la persona, algo que es muy difícil pautar".

Javier resumía los frentes de batalla: "en nuestro caso cuando hablamos del negocio tenemos tres tipos de segmento, lo que llamamos distribución pública y ahí lo importante es entender la propia idiosincrasia de la compañía eléctrica: cómo se toman decisiones, cómo está estructurada la propia organización interna, entender cómo se toman las decisiones en una compañía eléctrica es fundamental. El trabajo de exploración es fundamental, las diferencias entre países son muy grandes, especialmente las culturales en el ámbito de las personas y las regulatorias en el ámbito de los productos. Dar con el peso que tienen los factores de entorno, e identificar las claves de cada operación, de cada contrato. El socio local te ayuda, sin duda, pero hay que entenderse. Por otro lado, está el mercado privado con oferta de nicho, en la que nosotros que tenemos una capacidad de oferta de propuesta de valor de personalizar soluciones específicas. En este caso, la dimensión del nicho determina la modalidad y la estructura a utilizar, pero para nosotros ese ámbito de producto es clave. Por último, está el mercado de renovables que es muy diferente. En eólico tienes el fabricante del aerogenerador que es quien homologa (normalmente a uno o dos proveedores máximo) para lo que es la solución en la torre. Luego hay que dar solución a la subestación que va más vinculada a la compañía eléctrica y hay menos clientes capaces de dar ese producto o servicio".

Y, por último, Javier realizaba una declaración de intenciones asumida por el Consejo de Administración de **Velatia**: "ya conocemos unos cuantos sitios, algunos habrá que dejarlos, otros atenderlos por vía distribución y otros concentrarnos en ellos. Es una cuestión de priorización. Vamos a tratar de modelizar y sistematizar la internacionalización en el sentido de que tenemos recursos y competencias para que los planes nos salgan bien". "Tenemos que optimizar mucho en términos de rentabilidad porque necesitamos conseguir cuota de mercado más significativa en los mercados más importantes. Debemos enfocar hacia los países en los que ya tenemos cierta cuota y queremos optimizar o hacia un mercado donde a largo plazo tenemos solución y queremos posicionarnos".

De forma más específica, los objetivos anticipaban algunas potenciales decisiones de los próximos planes de crecimiento internacional. A futuro, la organización podría plantearse fortalecer su presencia en Turquía, así como consolidar su posición en el sector eléctrico en México, apalancándose en la sólida posición de **Ikusi** en este mercado o en Colombia.

Turquía era un mercado interesante para cualquier sector, en el que **Velatia** tenía una experiencia frustrada, pero permanecía presente con un almacén y dos oficinas. Turquía era una opción potente con un condicionante cultural muy fuerte. En el sector, muchos competidores iban a tener opciones en Turquía y, por tanto, era un sitio que había que vigilar.

En México estaba el negocio eléctrico por desarrollar y el más asentado era el de telecomunicaciones a través de **Ikusi**. La posición de **Velatia** ya presente en México y con acceso a conocimiento, posibilitaba una mayor amplitud de modalidades y estrategias. El hecho de que no existiera un líder local en México podía ser clave para que fuera uno de los mercados objetivo.

Colombia era un mercado más pequeño pero también con cierto interés de desarrollo y probablemente abarcable por la incursión de **Ikusi**. Se trataba de un país también muy influenciado por EE.UU y tenía parámetros buenos, gente bien formada, sectores de actividad (como el petrolífero) desarrollados y muy variopinto. Era una opción que gustaba.

En cuanto a los mercados importantes con cierta cuota y deseos de optimización, estaban Alemania en donde se podía aumentar el portafolio de productos; Francia y el pendiente mercado privado o China, siempre buena candidata.

Por último, la focalización de recursos en países en crecimiento no era una opción descartable y el desarrollo de los renovables y las redes inteligentes serían siempre factores a considerar.

El Consejo de Administración de Velatia repasaba las cuestiones clave que planteaba el modelo de las diez estrategias que Javier Ormazabal venía utilizando en los últimos meses para estructurar la internacionalización de la compañía. Las alternativas de potenciales nuevos destinos se habían cerrado a unos pocos países tras los informes previos y los criterios de priorización. ¿Turquía, Colombia, México,... o consolidar las posiciones en Alemania, Francia, o China? Cada uno de ellos, no obstante, requería de estrategias de internacionalización diferentes. "Vamos a fundamentar cada una de estas alternativas con este modelo estratégico y en la próxima reunión tomaremos la decisión en función de los argumentos esgrimidos y de cómo se arme la estrategia para cada destino", apuntó Javier. Los miembros del Consejo de Administración asintieron. En unos días la decisión estaría tomada. Sería un paso más allá en la internacionalización de la gran empresa familiar que era Velatia.

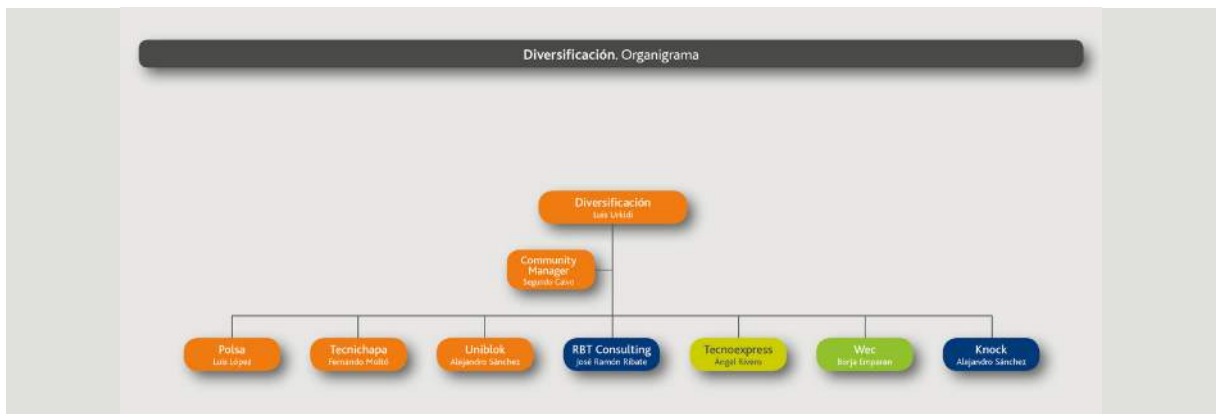
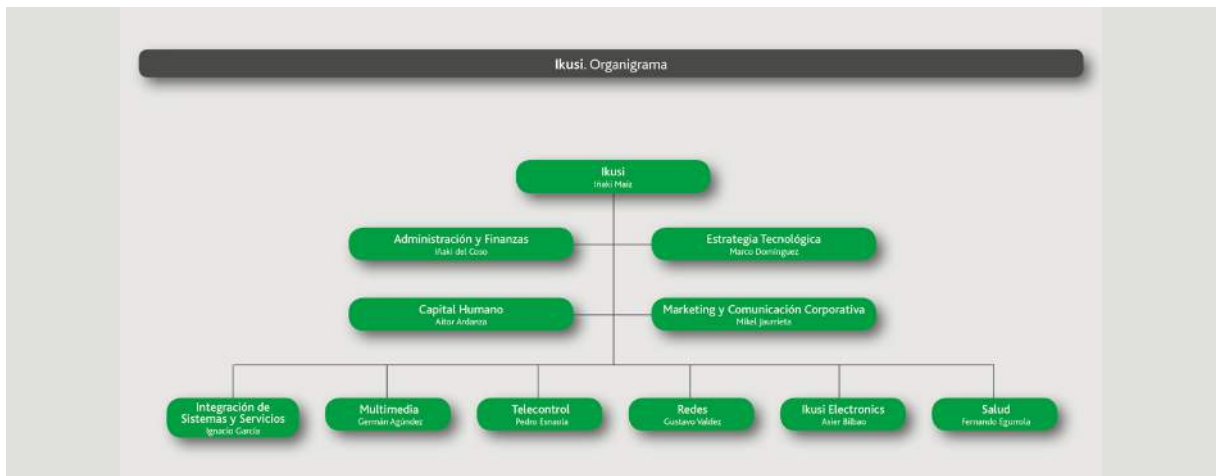
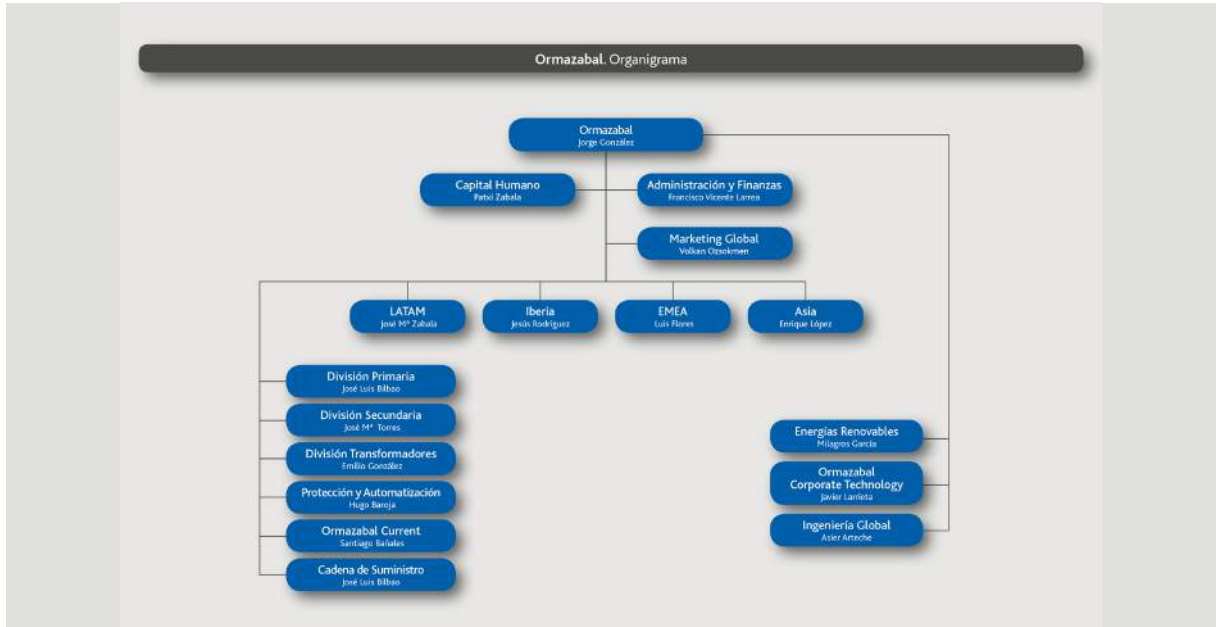


Javier Ormazabal Echevarria, presidente de Velatia

Anexos

ANEXO 1

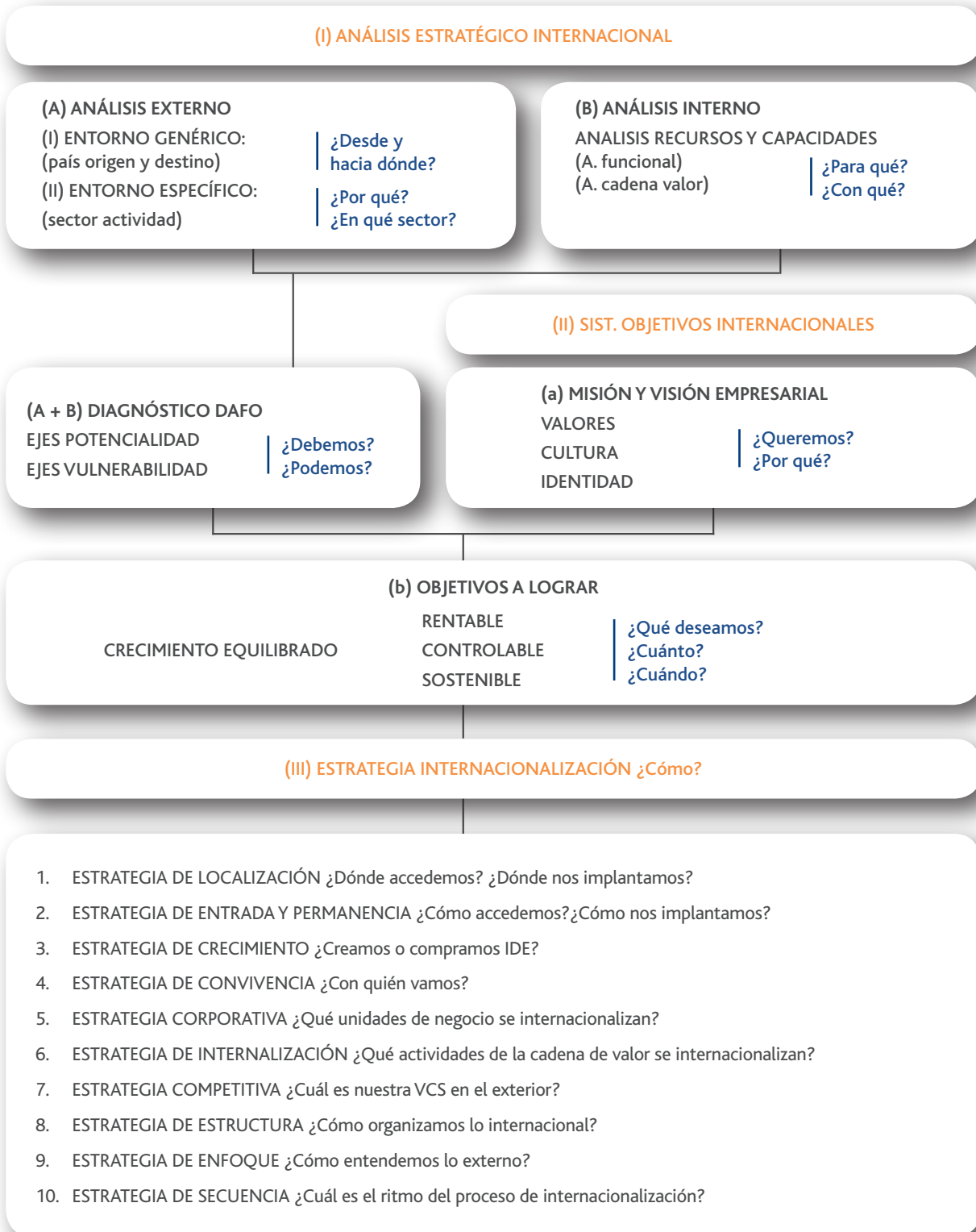
Organigramas de divisiones de Velatia (Ormazabal, Ikusi y Diversificación)



Fuente: Velatia.

ANEXO 2

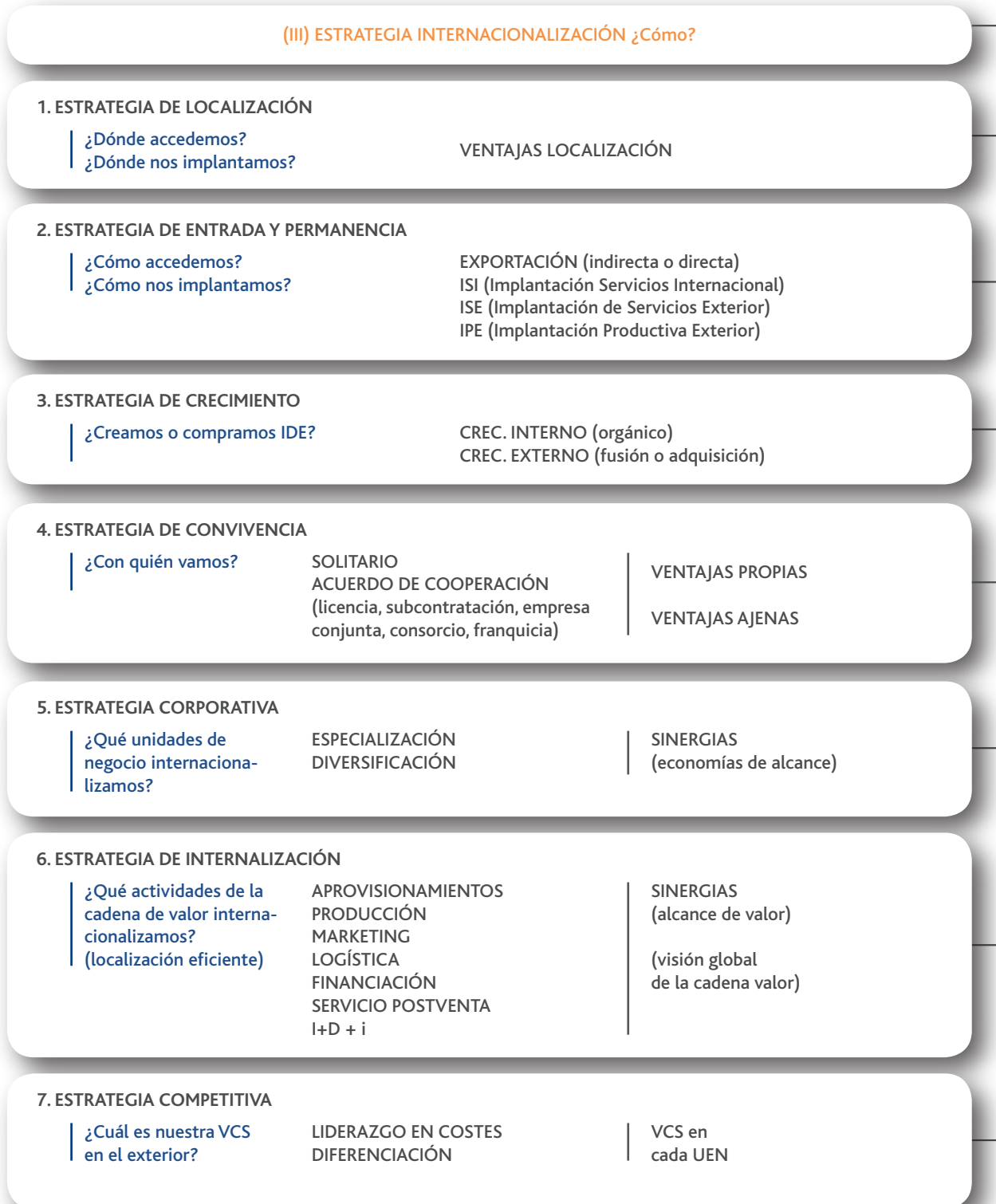
Figura A: Modelo estratégico de internacionalización de la empresa. Esquema general



Fuente: Villarreal (2007, 2008).

IDE: Inversión Directa en el Exterior. VCS: Ventaja Competitiva Sostenible. UEN: Unidad Estratégica de Negocio.

Figura B: Las diez estrategias de la internacionalización de la empresa



8. ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA

(Diseño de la estructura organizativa)
¿Cómo nos organizamos?
¿Cómo decidimos, nos coordinamos
y controlamos?

FUNCIONAL (original o adaptada)
MATRIZ - FILIAL
MULTIDIVISIONAL PDTO.- PROCESO
MULTIDIVISIONAL GEOGRAFICA
MATRICIAL, RED

9. ESTRATEGIA DE ENFOQUE

¿Cómo entendemos lo
externo?(Presiones competitivas
internacionales del sector)

GLOBAL
MULTIDOMÉSTICO
TRANSNACIONAL
EXPORTADOR

Adaptación local
Integración global

10. ESTRATEGIA DE SECUENCIA

¿Cuál es el ritmo del proceso
de internacionalización?

SECUENCIAL
SIMULTANEO

Fuente: Villarreal (2007, 2008).

IDE: Inversión Directa en el Exterior. VCS: Ventaja Competitiva Sostenible. UEN: Unidad Estratégica de Negocio.



www.velatia.com

velatia