

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
PYMES INDUSTRIALES A TRAVÉS
DE MULTINACIONALES.
PRESENTACIÓN DE ALGUNOS CASOS
DE LOS SECTORES AUTOMOTOR Y
ELECTRÓNICO*

*António Carrizo Moreira***

* Este artículo es producto de la investigación que inició en 2005 sobre internacionalización de pymes industriales y que se encuentra en desarrollo. La institución ejecutora es la Universidad de Aveiro, Portugal. El autor agradece los comentarios y sugerencias de los pares evaluadores de *Cuadernos de Administración*; no obstante, cualquier error es de mi responsabilidad. El artículo se recibió el 02-11-2006 y se aprobó el 18-10-2007.

** Doctor en Dirección de Empresas, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), Reino Unido; 2001; Master en Dirección de Empresas, Universidad do Oporto, Portugal, 1995; Licenciado en Ingeniería, Facultad de Ingeniería, Universidad do Oporto, Portugal, 1985. Profesor Auxiliar del Departamento de Economía, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI), Universidad de Aveiro, Portugal. Correo electrónico: amoreira@egi.ua.pt

La internacionalización de pymes industriales a través de multinacionales. Presentación de algunos casos de los sectores automotor y electrónico

RESUMEN

Este artículo analiza las actividades internacionales en la relación proveedor-cliente. Se estudia el proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas industriales portuguesas, teniendo en consideración el canal específico que las multinacionales representan para aquellas en un entorno industrial. Intenta establecer, en particular, cómo los clientes multinacionales condicionan el proceso de internacionalización de sus proveedores y cómo los proveedores subcontratistas reaccionan ante los dilemas estratégicos de la internacionalización condicionada por sus clientes multinacionales. El trabajo se centra en el estudio de cinco casos escogidos de una muestra de 20 pymes subcontratistas de cuatro empresas multinacionales de las industrias automotriz y electrónica. Las conclusiones complementan el marco teórico de las relaciones interorganizacionales. También indican que el trayecto internacional de los proveedores puede ser limitado por la naturaleza episódica de la relación, por la capacidad tecnológica para desarrollar nuevos productos, por las redes internacionales en que los proveedores están insertos y por los cambios en las actividades de la cadena de suministros.

Palabras clave: internacionalización, subcontratación, estrategias cooperativas, cadena de suministros, pymes.

The Internationalization of Industrial SMEs through Multinationals. Presentation of some Cases from the Automobile and Electronics Sectors

ABSTRACT

This article analyzes international activities in the vendor - customer relation. It studies the internationalization process for small and medium Portuguese industrial enterprises, taking into consideration the specific channel that multinationals represent for them in the industrial environment. The objective of the paper is to establish, in particular, how multinational customers condition their vendors' internationalization process and how subcontractor vendors react to the strategic dilemmas of internationalization conditioned by their multinational customers. This article focuses on the study of five cases chosen from a sample of 20 SMEs that are subcontractors for four multinational companies in the automobile and electronics industries. The conclusions drawn complement the theoretical framework of inter-organizational relations. They also indicate that the international trajectory of the vendors may be limited by the episodic nature of the relation, by the technological capability to develop new products, by the international networks in which the vendors are located, and by changes in the supply chain activities.

Key words: Internationalization, subcontracting, cooperation strategies, supply chain, SMEs.

Introducción

Desde la década de los ochenta se ha observado en el contexto internacional un crecimiento sustancial en el número de relaciones interorganizacionales (Contractor y Lorange, 1988; Lamming, 1993). Oliver (1990) defiende que los principales motivos que llevan al establecimiento de relaciones interorganizacionales de cooperación son las siguientes: la necesidad, la asimetría, la reciprocidad, la eficiencia operativa, la estabilidad y la legitimidad. De acuerdo con Easton y Araújo (1992), estas relaciones pueden basarse en cooperaciones formales e informales.

La fuerte interdependencia existente entre una empresa y sus proveedores suele resultar en actividades complementarias, donde ambas partes coordinan sus actividades y se apoyan mutuamente. Algunos estudios sobre la relación proveedor-cliente han evidenciado la importancia de los proveedores en tal relación (Bertodo, 1991; Håkansson y Snehota, 1995).

La internacionalización de empresas es una actividad de importancia creciente para las economías y para los países, dado que los mercados externos constituyen una alternativa importante de crecimiento y supervivencia en un entorno económico cada vez más competitivo (Dicken, 1992; Adda, 1996; Lemeire, 1997).

La teoría sobre la internacionalización de empresas se compone de diferentes grupos que explican por qué estas deciden salir al exterior, cuál es el proceso que utilizan y por qué lo hacen a través de diferentes caminos (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975;

Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Loustarinen, 1988; Coviello y Munro, 1997).

Si bien la internacionalización empresarial ha sido una de las áreas más estudiadas en el campo de los negocios internacionales (Aharoni, 1966; Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1982; Coviello y McAuley, 1999; Fillis, 2001), pocos son los trabajos (Holmlund y Kock, 1998) dedicados al proceso de internacionalización de los proveedores y que tienen en cuenta la cadena de suministros. De este modo, al situarse en un contexto de relación proveedor-cliente, donde el papel del cliente es representado por empresas multinacionales, y el del proveedor, por pymes, el objetivo de este trabajo es analizar en qué medida la internacionalización de los proveedores es condicionada por esta relación interorganizacional.

La contribución de este estudio está en el análisis de la internacionalización de los proveedores (pymes), teniendo en cuenta las condiciones y las oportunidades que las multinacionales de las industrias automotriz y electrónica representan para las pymes industriales. Así, no sólo se complementan los estudios de Holmlund y Kock (1996 y 1998), sino que se abren nuevas perspectivas empíricas que permiten analizar la entrada en mercados internacionales a través de relaciones industriales (Johanson y Mattsson, 1987 y 1988) proveedor-cliente en el país de origen, lo que antes no había sido explorado.

El documento se ha estructurado en torno a siete grandes apartados. Después de la introducción, la primera sección cubre las dos corrientes principales del proceso de internacionalización, así como las dimensiones

relacionadas con las estrategias de internacionalización. Esta sección abarca igualmente dos temas importantes: uno sobre la relación existente entre el número y la profundidad de las relaciones con el proceso de internacionalización y otro sobre la relación desigual entre las empresas contratistas y subcontratistas en el proceso de internacionalización.

En la segunda sección se revisa la literatura sobre la relación proveedor-cliente y su importancia en la cadena de suministros, seguida desde un enfoque interactivo que realza la naturaleza evolutiva de las relaciones basadas en la calidad, en el desarrollo de nuevos productos, en la logística, en los costos de investigación y desarrollo como elementos principales que enmarcan compromisos de largo plazo.

En la tercera parte se presentan los aspectos relacionados con la metodología de investigación utilizada. En la cuarta sección se analiza el conjunto de los 20 proveedores utilizados. En la quinta se presentan algunos casos representativos de la problemática de la internacionalización, a través de las multinacionales que fueron objeto de selección por evidenciar algunas características que refutan el carácter secuencial, por etapas, de la internacionalización.

Finalmente, la sexta sección sintetiza las principales conclusiones obtenidas, donde se identifica que ni el modelo secuencial ni el modelo basado en los recursos desempeñan un papel crucial en el proceso de internacionalización de los proveedores.

1. La internacionalización

La internacionalización empresarial, fruto del proceso de globalización, es un fenó-

meno enmarcado por una especialización empresarial creciente y por el aumento de la inestabilidad del medio contextual externo a la empresa (Dicken, 1992; Adda, 1996). Ella se refiere al proceso de participación creciente en actividades internacionales (Welch y Loustarinen, 1988) y está relacionada con la intensidad exportadora de la empresa y con la forma como esta explota los mercados internacionales (Moreira, 2004).

En el proceso de internacionalización se conocen dos corrientes principales: una que defiende un modelo evolutivo, secuencial y lineal con participaciones internacionales crecientes (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977) y otra que ve el proceso de internacionalización desde el punto de vista de los recursos y de la interacción con el entorno ambiental (Aharoni, 1966; Reid, 1982). No obstante existen otras corrientes que explican la internacionalización relacionada con la innovación (Morgan y Katsikeas, 1997) o que explican procesos de internacionalización rápida (Oviatt y McDougall, 1994).

Algunos estudios han identificado la gerencia como una variable clave en la internacionalización de la empresa (Reid, 1981; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). Con el creciente proceso de globalización económica, factores clásicos como tamaño de la firma (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977), incentivos gubernamentales (Simpson y Kujawa, 1974) y poliglotismo (Dichtl, Liebold, Koglmayr y Mueller, 1984) han dejado de ejercer su poderosa influencia. De hecho, factores como la posesión de tecnología (Burgel y Murray, 2000), el conocimiento y las redes (Coviello y Munro, 1997), la orientación

empresadora (Ibeh y Young, 2001) y los antecedentes socioculturales (Leonidou y Katsikeas, 1996) han tomado importancia seria en estudios recientes sobre la internacionalización.

De acuerdo con Young, Hamill, Wheeler y Davies (1989) y Moreira (2004), el proceso de internacionalización depende de las siguientes dimensiones: (a) qué productos y actividades; (b) los diversos modos de entrada y operación; (c) qué mercados; (d) las competencias internas; (e) la capacidad de administrar relaciones cooperativas; (f) los aspectos financieros, y (g) la estructura organizacional.

Simões (1996) defiende que el análisis del proceso de internacionalización debe tener en cuenta una perspectiva que conjugue las dimensiones de la proyección internacional con las capacidades endógenas de las empresas. Para Simões (1996), en el caso portugués, la (in)experiencia internacional condiciona la internacionalización y defiende la siguiente tipología de actitud de internacionalización:

- *Internacionalización pasiva*, donde la actuación de las empresas en mercados internacionales es bastante remota o estas han tenido dificultades en concretar tales proyectos.
- *Internacionalización en transición*, en la cual las empresas, tras un período (casi) exclusivo en el mercado interno, inician un proceso gradual y cuidadoso de internacionalización.
- *Empeñadas pasivas*, donde la empresa está dependiente de las exportaciones, pero como consecuencia de pedidos

recibidos por clientes de origen extranjera.

- *Empeñadas activas*, que son empresas con elevados volúmenes de exportación y con una actitud voluntarista de desarrollo internacional, sea con filiales o en una red con clientes internacionales.

Dados los recursos limitados de las pymes, basarse en las relaciones establecidas con sus clientes puede ser una forma de adquisición de recursos, a fin de aumentar su presencia internacional (Neergaard, 1998). Como el inicio de la internacionalización afecta de manera significativa la dinámica de las operaciones de la empresa (Leonidou, 1995), es importante conocer los factores que permiten e influyen en el proceso de internacionalización creciente y en qué medida la relación con las multinacionales es importante.

Johanson y Mattsson (1988) consideran que, a medida que las empresas se internacionalizan, el número y la profundidad de las relaciones aumenta entre clientes, proveedores, distribuidores y competidores, lo que ocurre de tres formas diferentes: primero, formando relaciones con empresas de nuevos países (expansión internacional); segundo, aumentando el compromiso en las redes internacionales (penetración internacional), y, finalmente, integrando su posición en redes de varios países (integración internacional).

Holmlund y Kock (1996), utilizando la perspectiva de las redes, hacen hincapié en la relación desigual existente en la cadena de valor, donde los subcontratistas (generalmente, empresas de pequeña dimensión) son dominados por empresas contratistas (por lo general, grandes empresas). En un

estudio posterior, Holmlund y Kock (1998) también señalan que, a pesar de algunas manifestaciones de evolución relacional entre contratistas y subcontratistas, el patrón evolutivo de la relación y de la internacionalización de las segundas está dependiente de las primeras.

Dado que el artículo aborda la relación entre pymes industriales y sus clientes multinacionales, es necesario tener en cuenta que el proceso de internacionalización está asociado, por un lado, con las condiciones y oportunidades que las multinacionales representan; por el otro, con el desempeño conseguido por los proveedores en esta relación. De esta forma, se decidió abrazar el modelo basado en los recursos (Aharoni, 1966; Reid, 1982), aunque se sobreentiende que el modelo secuencial (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975) desempeña un papel importante. Esta decisión se apoyó en los siguientes factores:

- El desempeño de los proveedores depende de la obtención de recursos internos y externos. Los primeros están relacionados con las competencias internas (Prahalad y Hamel; 1990) de los proveedores, y los segundos, con las ventajas colaborativas (Ebers, 1997).
- Las multinacionales imponen a sus proveedores imperfecciones de mercado, así como medios y oportunidades que no están, normalmente, al alcance de estos últimos (Simões, 1993; Moreira, 2005).
- Existe una interrelación social entre ambos tipos de empresas (Oliver, 1990; Easton y Araújo, 1992).

2. Importancia de la relación interorganizacional en la cadena de suministros

Macaulay (1963) fue de los primeros a mencionar que los aspectos más importantes en las relaciones interorganizacionales no se encontraban en los contratos celebrados entre ambos socios, sino que era necesaria una “relación” efectiva entre ambos, que debería incluir aspectos informales.

La importancia de una buena relación interorganizacional en el valor añadido de los productos finales se debe a tres razones principales (Turnbull, Oliver y Wilkinson, 1992; Dyer, 1996): (a) los *inputs* incorporados al producto, que suponen un 60% del costo de producción; (b) el éxito de la filosofía *justo a tiempo* y su dependencia de la calidad de los *inputs* comprados, y (c) la mayor competitividad de las empresas que siguieron relaciones cooperativas exitosas con sus proveedores.

El enfoque interactivo, propuesto por Håkansson (1982) y conocido como *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP), basado en la observación de la relación entre clientes (grandes grupos empresariales) y sus proveedores en ambientes industriales, ha concluido que los factores más importantes que afectan la relación proveedor-cliente son la tecnología acumulada, la estructura y el tamaño de la empresa.

De acuerdo con Ring y Van de Ven (1992), numerosas firmas comienzan a comprometerse en relaciones interorganizacionales debido al surgimiento de tecnologías emergentes, a la presión competitiva y a

decisiones estratégicas. Es notorio que en entornos altamente competitivos, como en las industrias electrónica y automotriz, las formas relacionales citadas se usan con frecuencia para acceder a nuevos mercados y para ganar economías de escala. En resumen, es casi imposible mantener relaciones intensas con un elevado número de proveedores, por lo que las estrategias cooperativas entran en juego.

La relación interorganizacional ha sido ampliamente tratada en la literatura técnica. Wheelwright y Clark (1995) demostraron que las competencias de *desarrollo cooperativo de nuevos productos* (DCNP) son cruciales en estas interrelaciones. Kamath y Liker (1994) demostraron que el papel del proveedor a lo largo del tiempo, en la relación proveedor-cliente, no sólo muda el perfil competitivo de las dos firmas, sino que también permite que ambas generen economías de coespecialización.

Lamming (1993) dio una nueva vida a la relación interorganizacional vertical, al demostrar que ella no sólo tiene una naturaleza acumulativa y evolutiva, sino que depende de la participación de los dos socios y de la atmósfera que afecta la interacción entre ambos. Por otro lado, la contribución de Dyer (1996) a la relación proveedor-cliente es importante: él demostró que la calidad, el tiempo de DCNP, los costos de almacenamiento y la rentabilidad de ambos (el proveedor y el cliente) se afectaban por cómo se relacionaban las empresas.

Dyer, Cho y Chu (1998) distinguen dos tipos de relación proveedor-cliente: las relaciones de mercado a largo plazo y las alianzas estratégicas. Los proveedores del segundo

tipo suministran *inputs* de gran valor y ayudan a diferenciar el producto final de la firma cliente. Los proveedores del primer tipo suministran *inputs* estratégicos que no contribuyen a la diferenciación del producto final. De esta forma, apenas los segundos forman alianzas estratégicas.

Los principales beneficios de una relación proveedor-cliente son los siguientes (Lamming, 1993; Dyer, 1996):

- Un proveedor puede fácilmente acceder a la tecnología del socio.
- Se generan ventajas competitivas a largo plazo, por ejemplo, mayores cuotas de mercado, mayor velocidad en el DCNP, mejoras en la calidad, menores costos, etc.
- Se generan mejoras en la productividad de corto plazo, menores inventarios y mejor control de calidad.
- Originan menores costos en investigación y desarrollo, producción y distribución.
- Permiten menores riesgos financieros en inversiones conjuntas.
- Fomentan el compromiso a largo plazo.

Un aspecto importante de estos beneficios es que resultan de estudios en mercados relativamente globales y válidos para empresas multinacionales, lo que no necesariamente puede ser extrapolado para empresas industriales de pequeña dimensión. No obstante, dado que las pequeñas empresas industriales tienen que enfrentar mercados cada vez más amplios y competir con empresas de mayor dimensión, estos estudios pueden servir de referencia analítica.

3. Aspectos metodológicos

Las empresas analizadas en el presente estudio fueron divididas en dos subgrupos: las multinacionales y sus proveedores. La definición del subgrupo de las multinacionales fue el punto de partida de la investigación por dos razones importantes: (a) gracias a estas se obtendrían informaciones sobre los posibles proveedores que se iban a incluir en el estudio y (b) con base en estos serían estudiadas las relaciones proveedor-cliente.

La identificación de las multinacionales se basó en información secundaria y tuvo en consideración los siguientes aspectos: (a) la importancia relativa de los diferentes sectores económicos en Portugal; (b) la presencia de multinacionales en estos sectores y (c) la perspectiva industrial de los sectores. El objetivo era seleccionar las dos mayores multinacionales extranjeras de dos de los principales sectores económicos y cinco suministradoras de aquellas multinacionales. En el caso de las multinacionales, fueron seleccionadas las dos mayores empresas extranjeras de los sectores automotor y electrónico.

Estas cuatro multinacionales fueron contactadas para obtener información sobre sus actividades en Portugal. Después de aprobada la muestra de multinacionales, se decidió proseguir con la recolección de datos por intermedio de entrevistas semiestructuradas con los ejecutivos de las empresas seleccionadas, donde fue posible presentar el propósito de la investigación y explorar los puntos de vista de la empresa. Las entrevistas con los ejecutivos permitieron obtener datos sobre: (a) las multinacionales, (b) la evolución de sus operaciones, (c) la relación con los proveedores, (d) las actividades tecnológicas y (e) las empresas proveedoras.

La identificación de la población de los proveedores fue obtenida durante las entrevistas con las empresas multinacionales. La selección de los proveedores fue hecha a través de un muestreo heterogéneo (Maroco, 2003) ajustado al tamaño de los proveedores. Así, fueron escogidos cinco proveedores de cada multinacional, que totalizaron un conjunto de 20 empresas.

El mismo procedimiento de recolección de datos fue seguido con los proveedores, explorando su relación con los clientes multinacionales y sus actividades industriales y de internacionalización. Tal como sucedió con las multinacionales, se entrevistó a los responsables máximos de los proveedores, a fin de obtener datos sobre: (a) la relación con las multinacionales, (b) las actividades tecnológicas y (c) las actividades de internacionalización.

La población final incluye un subgrupo de cuatro multinacionales y otro de 20 proveedores en el que se centra el presente estudio. Cabe destacar que una de las características de los proveedores es que son pymes subcontratistas del contexto portugués. A fin de evitar problemas recurrentes con la definición y caracterización de las pymes se optó por seguir la recomendación de la Comisión Europea (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação [IAPMEI], 2006), en la que se define una pyme conforme se presenta en el Cuadro 1. Apenas uno de los proveedores estudiados tenía un número de empleados que rondaba los 400. Como su volumen de ventas era muy inferior al volumen máximo de ventas de una mediana empresa, se incluyó como una mediana empresa.

Cuadro 1
Características de las pymes

Categoría	Número de trabajadores	Volumen de negocios	Balance total
Mediana empresa	<250	≤50 millones de euros	≤43 millones de euros
Pequeña empresa	<50	≤10 millones de euros	≤10 millones de euros
Microempresa	<10	≤2 millones de euros	≤2 millones de euros

Fuente: IAPMEI (2006).

El cuadro conceptual propuesto por Marshall y Rossman (1989) para analizar el proceso de internacionalización de los proveedores en su relación con los clientes multinacionales se basa en el análisis de las siguientes variables: (a) la relación entre proveedores y clientes, donde se han definido tres categorías (contratos episódicos, contratos en serie y compromiso mutuo), (b) el porcentaje de exportación concerniente al volumen de ventas y (c) las operaciones internacionales (exportación ocasional, exportación dependiente, exportación directa, alianzas y filiales) y el tipo de internacionalización (pasiva, en transición, empeñadas pasivas y empeñadas activas).

Como se trata de empresas industriales, se optó por verificar en qué medida las características tecnológicas de los proveedores son importantes para el proceso de internacionalización, por lo que se han incorporado tres variables: (a) la capacidad productiva (elementar, estándar, avanzada e integradora), (b) las competencias de DCNP (ausente, limitada, reactivas y activas) y (c) la certificación de calidad (sin certificación, ISO 9000 en proceso y aprobadas por ISO 9000).

Este artículo utiliza el método de estudio de casos, como el propuesto por Yin (1989) y Eisenhardt (1989), debido a la posibilidad,

por un lado, de llevar a cabo una construcción teórica a partir de múltiples casos y, por el otro, de contrastar el modelo de relaciones interorganizacionales emergentes con la teoría referida en secciones anteriores. Aunque no hay un número ideal de casos, fue seguida la propuesta de Eisenhardt (1989), en la cual se propone analizar, hasta la saturación, más de cuatro casos y menos de diez.

Para comprender cómo condicionan las multinacionales el proceso de internacionalización de sus proveedores y cómo reaccionan los proveedores subcontratistas ante los dilemas estratégicos de la internacionalización condicionada por sus clientes multinacionales, se ha sugerido una *estructura sandwich*, donde se ensamblen los datos obtenidos del terreno con las perspectivas teóricas (Golden-Biddle y Locke, 2007).

Así, de acuerdo con la perspectiva de Yin (1989) y Eisenhardt (1989), los estudios de caso presentados en la sección cinco ejemplifican situaciones en que el modelo secuencial (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977) y el modelo basado en los recursos (Aharoni, 1966; Reid, 1982) no son determinantes en la internacionalización del proveedor en su relación con empresas multinacionales.

Para dar sentido al objetivo definido en el párrafo anterior se usa la propuesta de Langley (1999): utilizar los datos del proceso de investigación para teorizar sobre el proceso de internacionalización de los proveedores. Así, el presente artículo se basa en la caracterización de la relación de los 20 proveedores con sus clientes multinacionales, de donde se explicita un conjunto de cinco casos de empresas subcontratistas que fueron seleccionadas, no por ser una muestra representativa de la población analizada, sino por sus diferentes características explicativas y por su nivel variado de internacionalización, lo que permite enmarcar la relación entre contratista y subcontratista y el determinante de la internacionalización de este último.

La metodología utilizada generó una gran multiplicidad de datos, lo cual constituye el principal problema de los estudios cualitativos (Miles, 1979). De esta forma, se emplearon las líneas maestras propuestas por Miles y Huberman (1984) y Riley (1990), que hacen hincapié en la perspectiva inductiva, secuencial y crítica de los resultados obtenidos en el terreno.

Los procesos de selección, simplificación y transformación de los datos fueron lleva-

dos a cabo a través de (Miles y Huberman, 1984): (a) el descubrimiento, el desarrollo y la codificación de las variables, a partir del análisis de los contenidos más relevantes para la investigación, y (b) la construcción de matrices que reunieran y condensaran la información. Como se expondrá adelante, una gran parte de las categorías utilizadas es del tipo ordinal, porque permite organizar los datos y ordenarlos por categorías que expresan su importancia relativa (Jones, 1985).

Las empresas multinacionales no son caracterizadas en el presente estudio, dado que en tres de las cuatro empresas el investigador tuvo que firmar un *non-disclosure statement*, en que se comprometía a no divulgar la información recopilada. Para aminorar esta limitación, los datos relativos a estas cuatro empresas se presentan en el Cuadro 2. Genéricamente, las multinacionales visitadas se caracterizan por: (a) una presencia rudimental, de actividades/competencias de investigación; (b) una presencia importante de actividades de DCNP; (c) una fuerte concentración en actividades de producción, y (d) por inversiones de investigación y desarrollo (I&D) controladas en los ámbitos divisional o corporativo, a partir de la casa madre en el extranjero.

Cuadro 2
Características de las multinacionales

Sector industrial	Firmas	Volumen de ventas (%)	Número de empleados
Automotor	A	100,00	3.500
	B	60,83	1.100
Electrónico	C	25,88	1.800
	D	46,84	780

Fuente: elaboración propia.

4. Caracterización de los proveedores

Las características genéricas de los proveedores se muestran en el Cuadro 3. Los proveedores de la industria automotriz son de un tamaño mayor que los del sector elec-

trónico, tanto en volumen de ventas como en número de empleados: una empresa *media* del sector electrónico tiene un volumen de ventas de 5,63 millones de euros; entre tanto, la firma *media* del sector automotor presenta un volumen de ventas de cerca de 16 millones de euros.

Cuadro 3
Características de los proveedores

	Industria automotriz	Industria electrónica	Total
Volumen de ventas (10 ⁶ €)			
0-1,249		3	3
1,25-2,49		1	1
2,5-4,99	2	1	3
5-11,99	3	5	8
12-...	5		5
No. de empleados			
0-24		3	3
25-49	3	1	1
50-99	7	3	6
100-...		3	10
No. total de firmas	10	10	20

Fuente: elaboración propia.

A nivel tecnológico, tal como se presenta en el Cuadro 4, la diferencia entre los dos subgrupos de proveedores es grande. Aunque todos los proveedores del sector automotor estén certificados por las normas de calidad ISO 9000, apenas cuatro firmas del sector electrónico presentan tal característica, lo que es consecuencia de las mayores exigencias de las multinacionales del sector automotor, con repercusiones operacionales y tecnológicas. Respecto a las variables de administración de la producción y de DCNP, los proveedores de la industria automotriz continúan en ventaja cuando comparados con sus congéneres del sector electrónico. En la mayoría de los casos, se puede afirmar que

el tamaño es un factor fundamental, dado que las mayores empresas están tecnológicamente mejor capacitadas que las menores.

La calidad es un factor fundamental de acumulación tecnológica: las multinacionales transfieren algunas presiones competitivas a sus proveedores. Así, los proveedores capaces de interiorizar los cambios impuestos por sus clientes desarrollan importantes capacidades internas, tanto en lo organizativo como en lo tecnológico, lo que les permite sobrevivir en la arena competitiva internacional. Este proceso interactivo de transferencia de conocimiento parece más intenso en la industria automotriz que en la

Cuadro 4
Características tecnológicas de los proveedores

	Industria automotriz	Industria electrónica	Total
Capacidad productiva*			
Elemental		5	5
Estándar	3	1	4
Avanzada	4	4	8
Integradora	3		3
Creación de nuevos productos**			
Ausente	3	4	7
Limitada	4	5	9
Reactiva	3	1	4
Activa			
Certificación de la calidad			
Sin certificación		3	3
ISO 9000 en proceso		3	3
Aprobadas por ISO 9000	10	4	14
No. total de firmas	10	10	20

* *Elemental*: la empresa tiene una competencia técnica limitada para aplicar conceptos como calidad total y *just-in-time*. La empresa carece de sistemas de información adecuados para planificar y controlar la producción. *Estándar*: la empresa tiene alguna tecnología avanzada y tiene sistemas informáticos para planificar y controlar la producción. Utiliza herramientas de calidad para mejorar la productividad. *Avanzada*: la empresa tiene una amplia gama de máquinas tecnológicamente avanzadas y utiliza herramientas y políticas de calidad para, extensivamente, planificar y controlar sus sistemas operativos. La filosofía *just-in-time* es dominada por la empresa. Existe material de automatización de almacenes. *Integradora*: la empresa posee una gama alargada de máquinas tecnológicamente avanzadas. La empresa integra producción, calidad y logística usando sistemas de información. Algunos sistemas CAD/CAM están presentes.

** *Ausente*: la empresa carece de capacidad autónoma para crear nuevos productos y no posee una política de lanzamiento de nuevos productos. El personal técnico está asignado exclusivamente a actividades de producción. *Limitada*: aunque la empresa tiene capacidad para desarrollar nuevos productos, no tiene una política activa de desarrollo de nuevos productos. Esto último está basado en la imitación. *Reactiva*: el desarrollo de nuevos productos, aunque siempre presente, está muy dependiente del cliente. El producto hace, normalmente, parte de un sistema o subsistema y, consecuentemente, la empresa tiene un papel reactivo en el proceso de concepción del producto. El liderazgo del proceso de desarrollo pertenece al cliente. *Activa*: existe una política activa de desarrollo de nuevos productos. La competitividad de la empresa está basada en su capacidad de crear y desarrollar nuevos productos, de forma a enfrentar los aspectos técnicos de la evolución del mercado. La ventaja competitiva de la empresa es alcanzada a través del lanzamiento sistemático de nuevos productos.

Fuente: elaboración propia.

industria electrónica, debido a las características siguientes:

- La información fluye más fácilmente entre los clientes y los proveedores.
- La política de calidad se pone más de relieve, lo que se repercute en la certificación de la calidad de las empresas.
- La política de *justo a tiempo* es más comúnmente utilizada por todas las empresas del sector automotor.
- La participación en acuerdos de DCNP es más profunda.

Una consecuencia de la política de calidad está relacionada con la participación en acuerdos de DCNP: la competitividad en el desarrollo de nuevos productos sólo está presente cuando el proveedor asegura ventajas específicas en la trilogía costo, calidad y logística, lo que coincide con lo defendido por Brown, Boyett y Robinson (1994). Las características de los proveedores en el mercado se presentan en el Cuadro 5. Ambos subgrupos suministran esencialmente al mercado industrial. Hay apenas dos empresas que también suministran al mercado de consumo y al sector público.

La orientación exportadora es muy diversa y desigual: la mitad de las empresas del sector automotor exporta más del 70% de su volumen de ventas; entre tanto, cerca del 50% de las compañías del sector electrónico exportan menos del 9% de sus ventas. En conclusión, el mercado internacional es más vital para los proveedores del sector automotor de lo que para sus congéneres del sector electrónico.

Tal como se presenta en el Cuadro 5, en las relaciones con sus clientes, hay importantes

diferencias entre los proveedores de los dos sectores, lo que tiene repercusiones en el proceso de internacionalización:

- Mientras que todos los proveedores de la industria automotriz tienen una relación con sus clientes basada en estrategias de calidad y de *justo a tiempo*, que resultan en relaciones de largo plazo, apenas dos empresas del sector electrónico basaban su relación en este tipo de acciones.
- La mitad de los proveedores del sector electrónico tienen relaciones del tipo episódicos, basadas más en transacciones que en relaciones.

Se puede concluir que en la industria electrónica el vínculo proveedor-cliente se caracteriza por una relación *remota* de subcontratación, basada en la subordinación y caracterizada por transacciones episódicas, secuenciales y formales donde el DCNP, la planificación de la producción y la política de calidad no son definidas conjuntamente. En el sector automotor la relación de subcontratación puede ser considerada *próxima*, dado que tanto el productor como el proveedor comparten informaciones sobre el producto, el proceso productivo, los costos del producto, el DCNP, la planificación de la producción y la política de la calidad.

En cuanto a las operaciones internacionales, los dos subgrupos de proveedores difieren, tal como sucedía en la exportación. Si los proveedores de la industria electrónica pueden ser considerados como relativamente pasivos (50% de las empresas de su subgrupo), debido a que los mercados externos son relativamente remotos, los proveedores de la industria automotriz tienen actitudes

Cuadro 5
Tipo de mercados de los proveedores

	Industria automotriz	Industria electrónica	Total
Tipo relación con los clientes*			
Contratos episódicos		5	5
Contratos serie/secuenciales		3	3
Comprometimiento mutuo/largo plazo	10	2	12
Tipo de mercado			
Industrial	9	9	18
Industrial y sector público		1	1
Industrial y mercado de consumo	1		1
Exportación (% de ventas)			
0-9	2	5	7
10-19		2	2
20-29	1	2	3
30-69	2		2
70-...	5	1	6
Operaciones internacionales			
Exportación ocasional	1	5	6
Exportación dependiente	3	3	6
Exportación directa	3	1	4
Alianzas	1	1	2
Filiales comerciales/producción	2		2
Internacionalización**			
Pasiva	1	5	6
En transición	3	2	5
Empeñadas pasivas	4	3	7
Empeñadas activas	2		2
No. total de empresas	10	10	20

* *Contratos episódicos*: la naturaleza de la relación con los clientes puede ser caracterizada como episódica, en la cual la empresa se limita a suministrar productos cuyos precios han sido aceptados por sus clientes. Una relación bidireccional de largo plazo no ha sido implementada debido a las desigualdades dimensionales y relacionales entre ambas empresas. *Contratos en serie*: la empresa tiene una relación fuerte con uno o varios clientes que “compran” parte de su capacidad productiva. Las capacidades tecnológicas alcanzadas por los proveedores limitan el grado de oportunismo que puede ser ejercido por la empresa cliente. *Relación de comprometimiento mutuo*: este tipo de relación es caracterizada por fuertes lazos, desarrollados entre el productor y el cliente. Normalmente, ambas empresas participan en el planeamiento de la producción y en la fase de desarrollo de nuevos productos. El proveedor tiene normalmente es estatuto de “preferido”. La frontera entre las dos empresas es difusa.

** Véase topología de Simões (1996) en la sección 1.

Fuente: elaboración propia.

de internacionalización más variadas con tres empresas que refuerzan su presencia internacional y dos empresas con actitudes activas de internacionalización, a través de filiales comerciales o productivas.

Es importante destacar que algunos proveedores han utilizado las relaciones interorganizacionales y las alianzas particularmente duraderas con el objetivo de poder integrarse en redes internacionales. La diferencia encontrada puede justificarse de dos formas: (a) por la posibilidad que tienen los proveedores de abandonar relaciones basadas en la mera subcontratación de productos y de abrazar comportamientos más dinámicos y (b) por el hecho de que la industria automotriz es más internacional que la industria electrónica, lo que origina una presión en la cadena de suministros.

5. Casos sobre la internacionalización

Tal como se refirió en la introducción del artículo, la internacionalización empresarial envuelve un proceso creciente de presencia en mercados internacionales que puede ser fruto de actitudes voluntarias y de la atmósfera que afecta la interacción entre las dos empresas (Welch y Loustarinen, 1988; Reid, 1982; Lemeire, 1997).

El objetivo de la investigación era analizar en qué medida la internacionalización de los proveedores es condicionada por la relación proveedor-cliente, a fin de poder disertar sobre los diferentes mecanismos utilizados por los proveedores en su caminata internacional.

Después de caracterizar la muestra, se presenta un conjunto de cinco casos que señala algunos de los mecanismos utilizados, así como ejemplos de sucesos e insucesos. De esta forma, los cinco proveedores estudiados son referenciados por E1, E2, E3, E4 y E5. Hay dos empresas *medianas* y las restantes son *pequeñas*. Se pretendió, igualmente, presentar un conjunto diversificado de ejemplos, con un propósito único: abarcar un conjunto amplio de situaciones que permitiera obtener algunos indicios sobre la problemática de la internacionalización en las empresas industriales en la relación proveedor-cliente.

5.1 Caso 1

La E1 es una mediana empresa del norte de Portugal. Tiene 190 empleados y un volumen de ventas de 15 millones de euros. Produce volantes, sistemas de dirección y sistemas de actuación de *air-bags* para la industria automotriz. Exporta cerca del 90% de su producción para España.

La E1 tiene varios clientes multinacionales en el sector automotor. No tiene departamento de mercadotecnia ni de desarrollo de nuevos productos. Tecnológicamente, la firma está concentrada en el desarrollo de competencias productivas y de calidad. Está certificada por las normas ISO 9000.

La firma recibe las especificaciones de sus clientes y *entra*, efectivamente, en la creación de nuevos productos, después de la preparación y aprobación de muestras. Así, se trata de un proceso de innovación lineal, secuencial y con escaso valor añadido.

El proceso de internacionalización puede ser considerado de *exportación dependiente*

(Simões, 1996), dado que está asociado con una subcontratación en la que el proceso de acumulación de conocimientos tecnológicos y de mercado es muy reducido. Aunque la firma exporta el 90% de sus ventas, su supervivencia depende fuertemente de las exportaciones y del *dador* de órdenes de producción, por lo que se puede considerar una *falsa* empresa exportadora.

5.2 Caso 2

La E2 es una pequeña empresa familiar del norte de Portugal. Tiene 30 empleados y un volumen de ventas de 1,8 millones de euros. Produce herramientas de corte y piezas metálicas estampadas para el sector electrónico.

La E2 tiene como clientes varias multinacionales del sector electrónico. Ha desarrollado una capacidad tecnológica adecuada, lo que le permite colaborar con sus clientes en el DCNP. La E2 se encuentra en proceso de certificación de calidad. Sus competencias tecnológicas y logísticas le han permitido posicionarse como *proveedor principal* de su mayor cliente multinacional.

El tipo de producto y el tipo de cliente han condicionado la actividad de la E2: como la empresa produce productos metálicos estampados, normalmente tiene que seguir las especificaciones impuestas por sus dos clientes (productor de autorradios) y las propuestas de nuevos productos.

La creación de nuevas soluciones es bastante difícil para la E2: la pieza metálica estampada es apenas una en un sinnúmero de componentes del producto final del cliente, diseñado y concebido por equipos de proyecto que envuelven los productores de vehículos automóviles. Así,

aunque la E2 esté comprometida con satisfacer las exigencias de los productores de autorradios, a fin de fortalecer las relaciones con sus principales clientes, ha encontrado dificultades en posicionarse como *especialista de producto*, debido a dos factores: (a) las decisiones sobre el desarrollo del autorradio son tomadas dos niveles arriba en la cadena de suministros y (b) los componentes metálicos de los autorradios no son considerados estratégicos en la fase de diseño.

Debido a modificaciones en la política de compras de su principal cliente alemán, la E2 fue recientemente invitada por este a suministrar directamente el departamento de compras corporativo en Alemania, esto es, pasó a suministrar centralizadamente las compras de componentes metálicos estampados de todas las filiales de este productor alemán de autorradios. Así, el desafío para E2 pasó a ser el siguiente: (a) crecer, para poder abastecer el cliente en el plano corporativo, lo que implica una mayor dependencia comercial de un único cliente, sin abandonar una posición de subcontratación dependiente de bajo valor añadido, o (b) abandonar la relación, dadas las exigencias del cliente.

Por los desafíos tecnológicos y financieros de la firma y por la imposibilidad de asumir una relación ecuánime para ambas partes, la E2 decidió no involucrarse en este tipo de expansión internacional.

5.3 Caso 3

La firma E3 es una pequeña compañía del norte del país con 25 empleados, que fabrica prototipos y soluciones especializadas basadas en automatización fabril para un grupo diversificado de clientes industriales e

institucionales. Los principales pertenecen a las industrias automotriz y electrónica.

La empresa fue creada, durante los años ochenta, por tres ex empleados de una empresa multinacional, con la cual firmaron un acuerdo de producción/suministro de productos finales. Inicialmente, la E3 le suministraba cerca del 90% de su volumen de ventas. Progresivamente, fue diversificando su base de clientes, lo que le permitió abandonar una estrategia de dependencia y de subcontratación.

Hoy en día, la E3 tiene una base muy diversificada de clientes y define su intento estratégico de forma amplia: “la creación de prototipos y de soluciones basadas en la automatización”; su ventaja competitiva es “la capacidad de resolver los problemas de los clientes”. La estrategia de la empresa se apoya en la creación de innovaciones amplias, sobre todo nuevos productos, teniendo como punto de partida las necesidades tecnológicas de sus clientes.

La internacionalización de la E3 empezó en el mercado nacional y ocurrió de una forma inducida: como fue bien hecha una la instalación de una *flow-line* para una empresa de origen alemán, fue invitada a instalar otros equipos parecidos en otra fábrica del mismo grupo, en Alemania. Debido al tipo de producto, se puede afirmar que la empresa tiene un desenvolvimiento internacional del tipo *exportación ocasional*.

5.4 Caso 4

La E4 es una empresa del centro del país con más de 400 empleados y un volumen de ventas de más de 22 millones de euros. Fabrica componentes plásticos para las industrias

automotriz, de telecomunicaciones y electrónica. El principal negocio de la empresa es la concepción de piezas plásticas de inyección para el sector automotor. Hasta la mitad de los años noventa, la E4 era básicamente una empresa centrada en la producción de componentes plásticos, y era subcontratada por la mayoría de sus clientes en la cadena de suministros. En 1995, el intento estratégico de la empresa fue alterado, y a partir de ese momento la E4 pasó a desarrollar conceptos innovadores para sus clientes, como consecuencia de su nueva estrategia basada en la creación de valor añadido.

La E4 está certificada de acuerdo con la norma ISO 9000. Tecnológicamente, puede ser considerada una empresa de vanguardia, al haber conseguido la informatización de su proceso productivo, lo que le permite acceder en línea a la planificación de la producción de sus clientes del sector automotor. De esta forma puede satisfacer las exigencias operativas de sus clientes internacionales, con la instalación de un sistema de información que integra las actividades de producción y de logística, lo que le permite tener una elevada fiabilidad de entrega y seguir una política de *justo a tiempo*.

Inicialmente, la empresa participaba en el proceso de DCNP utilizando herramientas *Computer Aided Design* (CAD). Hoy en día, y para la industria automotriz, la E4 consigue crear nuevos conceptos para sus clientes, en conjunto con ellos, y que corresponden a nuevos pasos evolutivos en la escalera tecnológica de la empresa. Para ello, la E4 compatibilizó su CAD con el de sus clientes, mejorando el sistema de transmisión de datos, de acuerdo con el del departamento de desarrollo corporativo de su principal empresa cliente.

Consecuentemente, la E4 consiguió pasar de una relación *remota*, basada en la subcontratación de capacidad productiva a una relación *próxima*, a posicionarse como *socio especialista*. Otra ventaja es que la empresa pasó a tener relaciones, a nivel de DCNP, no con la filial portuguesa de su empresa cliente, sino con el departamento de desarrollo corporativo, en Alemania. Así, la empresa consiguió estar más cerca del centro de decisiones corporativo, en el proceso de desarrollo de nuevos productos, y consolidó su relación de *socio especialista*.

Este tipo de relaciones basadas en tecnologías permitió a la E4 evolucionar de una relación del tipo *Original Equipment Manufacturer* (OEM) a una del tipo *Own-Design Manufacturer* (ODM) y aumentar su cuota de exportación para uno de los mayores fabricantes alemanes de vehículos.

Como en el caso anterior, la internacionalización de la E4 empezó de una forma inducida en el mercado nacional: al conseguir pasar de un desarrollo centrado en el proceso productivo a un enfoque orientado para el producto y al aumentar su influencia corporativa. Con ello logró abrir las puertas a una exportación directa, basada en una relación duradera de cooperación empresarial.

5.5 Caso 5

La E5 es una pequeña empresa del centro del país que produce piezas plásticas para la industria electrónica. Se dedica a suministrar a clientes multinacionales, de los cuales dos son los responsables de cerca del 75% de volumen de sus ventas. Debido a su posición

como proveedora, la E5 consiguió involucrarse en la creación de nuevos productos.

Aunque inicialmente lo hizo de una forma pasiva, dio un salto tecnológico importante al adquirir sistemas de concepción de nuevos productos y de transferencia de imágenes por satélite, lo que le permite participar en el proceso de DCNP desde la fase conceptual. En la actualidad desarrolla productos conjuntamente con sus clientes, en Portugal y en el extranjero, y se prepara para la internacionalización de sus actividades productivas y para el desarrollo de nuevos productos.

En principio, la relación con sus clientes multinacionales se basó en una exportación dependiente, debido a la elevada subcontratación de la producción. El incremento de su capacidad tecnológica en actividades de valor añadido, como las de concepción y de ingeniería de producto, le permitió a la E5 generar una relación proveedor-cliente basada en el comprometimiento mutuo, tal como se definió en el Cuadro 5.

Por la política de centralización de actividades logísticas y de DCNP, sobre todo de sus dos principales clientes alemanes, la empresa enfrenta un desafío importante: la internacionalización a través de filiales de concepción/producción. Esta solución, aunque de elevado riesgo, le permite crecer para proveer a sus clientes en Alemania y encarar el mercado alemán con un potencial que en este momento no tiene. Un gran inconveniente está relacionado con el crecimiento de la empresa, asociado con la dependencia comercial de apenas dos clientes.

El Cuadro 6 sintetiza algunas de las particularidades presentadas en los cinco casos estudiados.

Cuadro 6
Síntesis de los casos estudiados

	E1	E2	E3	E4	E5
No. de empleados	190	30	25	400	200
Tipo de productos	Volantes, sistemas de dirección, sistemas de actuación de <i>air-bags</i>	Herramientas de corte y piezas metálicas estampadas	Automatización fabril	Componentes plásticos para autos móviles	Microcomponentes plásticos electrónicos
Normas de calidad ISO 9000	Sí	En proceso	No	Sí	Sí
Exportación (%)	90	25	5	12	20
Perfil internacional	Exportación dependiente del contratista español	Empeñado pasivo	Internacionalización pasiva/ocasional	Internacionalización pasiva	En transición/empeñada pasiva
Modelo de entrada internacional	Exportación ocasional en la gran mayoría de los casos	Inicialmente con exportación ocasional	Exportación ocasional inducida por una filial portuguesa de una empresa de capitales alemanes	Exportaciones ocasionales	Su exportación está orientada para sus dos clientes alemanes
Complejidad del producto	Simple	Simple	Simple	Complejo	Complejo
Influencia del cliente en la selección del mercado	El origen español del principal cliente hace que el 70% de las exportaciones sean para España	El origen del cliente alemán fue fundamental para empezar a exportar para ese grupo	Total. Su exportación se debe a la instalación de equipos semejantes a los instalados en la filial alemana en Portugal	Aunque sus principales clientes son extranjeros, su influencia ha sido muy limitada, dado que sus productos son incorporados en Portugal y posteriormente exportados	Una oportunidad de mercado hizo que invirtiera en el DCNP y en capacidad tecnológica para servir a sus dos clientes alemanes en su mercado de origen, aprovechando una oportunidad única

Continúa

	E1	E2	E3	E4	E5
Desarrollo del producto	Inicio del DCNP se da en la fase de definición del concepto de producto del cliente	Inicio del DCNP se da en la fase de pos-concepto de producto del cliente	Coopera/negocia con el cliente el DCNP: sus competencias son profundas desde la fase de la definición del concepto	El diseño y desarrollo del producto hecho enteramente en E4. Para el principal cliente del sector automóvil se proyecta un cambio debido a su influencia corporativa	Fuertes competencias en el DCNP basadas en competencias de tratamiento de microplásticos fundamentales para la conquista del mercado electrónico alemán
Factores que fortalecen la relación	Fuertes competencias en el DCNP hacen con que haya fuerte complementariedad entre subcontratista y cliente	Fuertes competencias en el DCNP. No obstante, sólo son diseñadas después de aprobada la definición del concepto del cliente	Su capacidad única en el desarrollo de soluciones de automatización industrial	Su nueva relación privilegiada en el ámbito corporativo proyecta un cambio para empeñado activo, dadas las competencias de DCNP con influencia en la cartera de clientes	Fuerte capacidad emprendedora y voluntad para conquistar el mercado a través de mostrar DCNP y de producción en Alemania
Perspectiva futura de la internacionalización	Continuar con la exportación basada en el contratista español	Diversificar su cartera de clientes de autorradios en Alemania y Francia	Continuar con la exportación ocasional	Explorar su competencia de desarrollo de nuevos productos y su estrategia de ODM con su mayor cliente alemán	Explorar sus competencias técnicas o a través de filiales concepción/producción en Alemania

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Del análisis de las veinte relaciones proveedor-cliente se concluye que:

- La orientación exportadora de los proveedores de las industrias automotriz y electrónica es muy diversa. Apenas el 20% de las empresas tienen amplias relaciones con sus clientes.
- En el caso de la internacionalización bien llevada, es notoria la capacidad de los proveedores para aprovechar las actividades de mayor valor añadido asociadas con una mejor articulación con las actividades de los clientes.
- Los cambios en el tipo y naturaleza de la relación son fundamentales. El comportamiento episódico limita el trayecto internacional de los proveedores. A su vez, apenas las pymes con relaciones cooperativas consiguen implementar procesos de internacionalización apoyados en las propias multinacionales.
- En lo tecnológico, escasamente los proveedores con capacidades de DCNP consiguen abrazar estrategias de internacionalización cooperativa con sus clientes.
- La internacionalización de los proveedores está fuertemente influida por la internacionalización de las redes en que están insertos y por las capacidades intrínsecas para satisfacerlas, lo que coincide con los estudios de Holmlund y Kock (1998) y Brown et al. (1994).
- La trilogía costos, calidad y logística es importante en la progresión de relaciones episódicas para relaciones de comprometimiento de largo plazo, lo

que confirma lo defendido por Bertodo (1991) y Brown et al. (1994).

Respecto a los casos estudiados, se pueden tipificar las siguientes situaciones entre las pymes que se relacionan con multinacionales:

- Con la E1 se puede concluir que sigue una estrategia de expansión internacional (Johanson y Mattson, 1988), a pesar de exportar el 90% de sus ventas.
- El principal reto de la E2 consiste en convertirse en proveedora corporativa, con el riesgo de tener sólo un cliente, lo que acentuaría su subordinación.
- El tipo de productos suministrado por la E3 y su estrategia de diversificación la ha llevado a tener un comportamiento de exportador ocasional.
- La E4 ha conseguido abandonar estrategias basadas en la subordinación y ha abierto sus puertas para la exportación directa, a través de estrategias cooperativas con el ámbito corporativo de sus clientes multinacionales.
- El caso E5 nos ejemplifica cómo la relación proveedor-cliente puede ser utilizada para saltar etapas del modelo secuencial de internacionalización (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975).

De tenerse en cuenta los objetivos iniciales, es posible afirmar que las multinacionales condicionan el proceso de internacionalización de sus proveedores a dos factores principales:

- *Al tipo de relación interorganizacional.* Se basa en el comprometimiento mutuo,

en el amplio intercambio de información y en la bilateralidad y complementariedad de los intereses de los proveedores y de los clientes.

- A las *características e importancia estratégica de los productos*. Esto puede limitar la actuación estratégica del proveedor a un posicionamiento reactivo.

Igualmente, la transición de situaciones de exportación ocasional o dependiente a exportación directa, o de estas a relaciones basadas en la cooperación y en la instalación de filiales en el extranjero, depende del *dominio de las actividades tecnológicas*, en calidad, logística y DCNP, lo que permite que algunas pymes subcontratistas refuercen su posicionamiento competitivo y abandonen actividades de mera subcontratación.

Al contrastar la teoría con los resultados, se puede afirmar que el modelo secuencial por etapas (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977) no desempeña un papel crucial, dado que la E4 y la E5 saltaron etapas de ese proceso. Por otro lado, el modelo basado en los recursos (Aharoni, 1966; Reid, 1982) no explica por qué empresas como la E3 y la E4, con amplios recursos tecnológicos, tienen un perfil de internacionalización bastante modesto. Por otro lado, aunque parece claro que una buena relación interorganizacional cumple un papel primordial en la internacionalización del proveedor, es necesario saber si se trata efectivamente de un proceso de internacionalización del proveedor o si se trata de un proceso de expansión internacional de la cadena de suministros.

Aun cuando no es un fenómeno nuevo, la internacionalización impone desafíos crecientes

a las empresas, sobre todo a aquellas que están en camino de la sociedad del conocimiento: las nuevas ventajas competitivas están enmarcadas por los factores tiempo y conocimiento. En estas circunstancias, aprender con los clientes, y más rápidamente que los principales competidores, será no sólo un imperativo de suceso futuro, sino una oportunidad para aquellas que se quieran afirmar en el horizonte internacional, como es el caso de las pymes subcontratistas en su relación con grandes empresas multinacionales.

De esta forma, parece fundamental para investigaciones posteriores contar con una perspectiva que utilice: (a) el modelo interactivo de las redes industriales y de las relaciones proveedor-cliente (Håkansson, 1982; Easton, 1992; Easton y Araújo, 1992); (b) la teoría de los recursos, sean ellos internos o externos (Prahalad y Hamel, 1990; Gomes-Casseres, 1996); (c) los aspectos cooperativos de la cadena de suministros (Lamming, 1993; Brown et al., 1994), y (d) la perspectiva internacional de la red industrial (Forsgren y Johanson, 1992).

Una de las limitaciones de este estudio es que al centrar su análisis en las pymes subcontratistas, no exploró cómo las multinacionales y sus procesos de decisión pueden influir en el proceso de internacionalización en la relación proveedor-cliente. Claramente, estudios futuros deben investigar sobre este factor limitante.

Otra limitación de este artículo es que está basado en el análisis de cuatro empresas contratistas y de 20 empresas subcontratistas de dos sectores de actividades: el automotor y el electrónico. De esta forma, las conclusiones no son extensibles a sectores más

tradicionales, como sean el textil, el calzado y el mobiliario, o a sectores intensivos en tecnología como sean el biotecnológico y el aeronáutico.

Finalmente, otro factor limitante del presente estudio es que se basa en un conjunto de cinco estudios de caso, lo que impide generalizar sus conclusiones. De este modo, a fin de aminorar estos factores limitantes, se recomienda que en estudios futuros se incluya un mayor número de empresas, tanto contratistas como subcontratistas, de variados sectores económicos, y que se utilice un enfoque cuantitativo, para complementar el presente estudio. Será igualmente interesante explorar el tema del comprometimiento mutuo, con el objetivo de saber en qué medida influyen en los resultados del proceso de internacionalización.

Lista de referencias

- Adda, J. (1996). *La mundialisation de l'économie*. Paris: La Découverte.
- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Bertodo, R. (1991). The role of suppliers in implementing a strategic vision. *Long Range Planning*, 22, 40-48.
- Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Brown, A., Boyett, I. and Robinson, R. (1994). The dynamics of partnership sourcing. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (7), 15-18.
- Burgel, O. and Murray, G.C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8 (2), 33-62.
- Contractor, F. J. and Lorange, P. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Boston, MA: Lexington Books.
- Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3), 223-240.
- Coviello, N. E. and Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6 (4), 361-386.
- Dichtl, E., Liebold, M, Koglmayr, H-G. and Mueller, S. (1984). The export decision of small and medium-sized firms. *Management International Review*, 24 (2), 49-60.
- Dicken, P. (1992). *Global shift*, Londres: Chapman.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 15, 271-291.
- , Cho, D. S. and Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: the next best practice in supply chain management. *California Management Review*, 40 (2), 57-77.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: A review. En B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 1-27). Londres: Routledge.

- Easton, G. and Araújo, L. (1992). Non-economic exchange in industrial networks. En B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 62-88). Londres: Routledge.
- Eisenhardt, K. (1989). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. En M. Ebers (Ed.), *The formation of inter-organizational networks* (pp. 3-40). Oxford: Oxford University Press.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: An investigative survey and future directions. *Management Decision*, 39 (9), 767-783.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (1992). Managing internationalization in business networks. En M. Forsgren and J. Johanson (Eds.), *Managing networks in international business* (pp. 1-18). Amsterdam: Gordon and Breach Science Publishers.
- Golden-Biddle, K. and Locke, K. (2007). *Composing qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An Interaction Approach*. Chichester: Wiley.
- and Snehota, J. (1995). *Developing relationships in business networks*. Londres: Routledge.
- Holmlund, M. and Kock, S. (1996). Buyer dominated relationships in a supply chain: A case study of four small-sized suppliers. *International Small Business Journal*, 15 (1), 26-40.
- (1998). Relationships and the internationalization of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal*, 16 (4), 46-63.
- Ibeh, K. I. and Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 566-586.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), (2006). Definição de PME. Recuperado el 25 de enero de 2006, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7#108>
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management Organization*, 17 (1), 64-74.
- Internationalisation in industrial systems: a network approach. En B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 205-217). Londres: Routledge.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Jones, S. (1985). The analysis of Depth Interviews. En R. Walker (Ed.), *Applied qualitative research*. Aldershot: Gower.
- Kamath, R. and Liker, J. (1994). A second look at the Japanese product development. *Harvard Business Review*, 154-70.

- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. Londres: Prentice Hall.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento internacional da empresa: estratégias de internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 23 (7), 17-33.
- and Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 517-551.
- Leonidov, L. C., Katsikeas, C. S. and Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6 (2), 74-102.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28 (1), 55-66.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Marshall, C. and Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 24, 590-602.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. Newbury Park: Sage.
- Moreira, A. (2004). Breve ensaio sobre a internacionalização. *Politécnica*, 15, 23-33.
- (2005). *Acumulação tecnológica nas PME no relacionamento com multinacionais: a experiência portuguesa*. Maia: Publismai.
- Morgan, J. and Katsikeas C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management decision*, 35, 68-77.
- Morton-Williams, J. (1977). Unstructured design work. En G. Hoinville and R. Jowell (Eds.), *Survey research practice*. Londres: Heinemann.
- Neergaard, H. (1998). *Networks as vehicles of internationalization: Network relationships and the internationalization process of small furniture manufacturers*, tesis doctoral no publicada. Aarhus: Aarhus School Business.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Oviatt, B. and McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *International Business Studies*, 24, 45-64.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Reid, S. (1981). The decision make and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (2), 101-112.

- Reid, S. (1982). The impact of size on export behaviour in small firms. En M. Czinkota and G. Tesar (Eds.), *Export management: An international context*. Nueva York: Praeger.
- Riley, J. (1990). *Getting the most of your data: A handbook of practical ideas on how to analyse qualitative data*. Bristol: Technical and Educational Services.
- Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Simões, V. C. (1993). *Impacto do investimento directo estrangeiro na estrutura industrial portuguesa*. Lisboa: Direcção Geral da Indústria y CGTP-in.
- (1996). *Inovação e gestão em PME industriais portuguesas*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia (GEP).
- Simpson, C. L. and Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical enquiry. *Journal of International Business Studies*, 5 (1), 107-117.
- Turnbull, P., Oliver, N. and Wilkinson, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: Strategic implications for the Japanese manufacturing model. *Strategic Management Journal*, 13, 159-168.
- Welch, L. S. and Loustarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34-55.
- Wheelwright, S. C. and Clark, K. B. (1995). Creating project plans to focus project development. En K. B. Clark y S. C. Wheelwright (Eds.), *The product development challenge: Competing through speed, quality and creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Young, S., Hamill, J. Wheeler, C. and Davies, J. (1989). *International market entry and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yin, R. (1989). *Case study research*. Beverly Hills: Sage.