

# INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR AUXILIAR DEL CALZADO: EL CASO DE MB MIBOR INTERNACIONAL

**JOAQUIN BONET (\*)**

CEO MB MIBOR Internacional

**EUGENIA BABILONI**

**ESTER GUIJARRO**

**CRISTINA SANTANDREU**

Universitat Politècnica de València

En general el desarrollo de los distintos sectores industriales provoca a su vez el desarrollo de subsectores auxiliares que permiten generar las externalidades necesarias para alcanzar niveles de competitividad globales. Uno de los desafíos iniciales del sector del calzado consiste en la capacidad de las regiones de escalar el nivel de especialización de artesanos a niveles de

producción mucho más elevados. Este hecho lleva asociado el desarrollo de empresas proveedoras que ayuda a incrementar la calidad y la productividad del sector. En este artículo se expone el caso de cómo la empresa MB MIBOR Internacional, en adelante MIBOR, empresa del sector auxiliar del calzado ubicada en Alcoy (Alicante) se internacionaliza y llega a convertirse en un proveedor global.

MIBOR nace alrededor de un entorno industrial textil y del calzado, y que, aunando tecnologías de ambos sectores, consigue posicionarse como una de las empresas más relevantes en la fabricación de topes y contrafuertes para el calzado. Sus orígenes tecnológicos y su constante preocupación por los avances científicos susceptibles de aplicarse en sus productos, la han llevado a convertirse en un referente de calidad y vanguardia en el sector. En la actualidad la empresa se halla en un proceso de internacionalización como consecuencia de las estrategias de *Outsourcing* del sector del calzado hacia países con menores costes productivos. Estas estrategias del sector presentan para las empresas fabricantes de calzado muchos desafíos: mano de obra con

baja especialización, niveles de calidad deficientes, tiempos de respuesta pocos competitivos, barreras culturales y clima de negocios muy distintos, entre otros. Sin embargo, ¿qué ocurre con los proveedores que son parte del clúster local? La proximidad geográfica entre proveedores y fabricantes permite sinergias respecto a tiempos de fabricación, costes y calidad, así como un conocimiento directo de las necesidades y tendencias de los fabricantes de zapatos. Por todo ello, la internacionalización no sólo implica vender fuera de las fronteras de la empresa sino integrarse en la cadena de valor de las fábricas destino de la subcontratación. Por tanto, MIBOR debe gestionar cómo pasar a formar parte de un nuevo clúster situado a miles de kilómetros de distancia de su mercado original al tiempo que ha de ser capaz de competir con los nuevos proveedores que surgen al amparo de estos nuevos centros productivos. Por tanto, el desafío consiste en competir desde la distancia y con una estructura de costes aparentemente más elevada.

MIBOR, sin dejar de fabricar sus productos en Alcoy, está convirtiéndose en un proveedor global del sector. El objetivo de este artículo es mostrar cómo lo ha conse-

guido en un sector tan dependiente de la proximidad geográfica de sus proveedores y con tantas barreras de entrada, legislativas y culturales, para vender sus productos en los nuevos clústeres de calzado localizados en China e India.

## EL OUTSOURCING INTERNACIONAL EN EL SECTOR DEL CALZADO †

La globalización y las nuevas tecnologías han afectado a la forma de hacer negocio de las empresas y, por ende, a sus estrategias de crecimiento. Estos cambios afectan especialmente a los sectores tradicionales, tales como el calzado, constituidos por pequeñas y medianas empresas, próximas geográficamente y complementarias en la cadena de suministro que buscaban lograr ventajas competitivas a través de la cooperación y cercanía. Para hacer frente al nuevo escenario global, las empresas de los sectores más tradicionales están siguiendo estrategias de *Outsourcing* internacional que tienen un claro efecto en toda la cadena de suministro del sector. La forma de hacer negocios que subyace a estas estrategias y la tendencia cada vez más frecuente de deslocalizar la producción son responsables de este cambio. Como destaca Linares et al. (2009) esto se debe a que los países receptores del mismo lo acogen positivamente y a que en determinadas industrias, como es la del calzado, se convierte en una forma de supervivencia, donde adoptar una estrategia de *Outsourcing* internacional implica, en muchos casos, el mantenimiento de la ventaja competitiva que la empresa poseía hasta el momento y que está viendo peligrar debido a la superioridad que, en menores costes productivos, están ofreciendo otros países.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO, 2004) define el *Outsourcing* como «la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que se establezcan». Si le sumamos la dimensión geográfica de la estrategia, el *Outsourcing* también puede identificarse con otros términos frecuentemente utilizados en la literatura como son la «deslocalización industrial» o lo que recientemente se conoce como «multilocalización», que junto con los mercados exteriores se convierten en características principales en este tipo de sectores para su internacionalización (Puig y Marques, 2010, Linares et al., 2009). De esta forma, el *Outsourcing* representa una de las dos alternativas en la clásica decisión de «hacer o comprar» (*to make or to buy*) productos y/o procesos. Concretamente, el *Outsourcing* es la segunda de ellas (*to buy*), pero elegida en un momento concreto del tiempo, es decir, después de que en el pasado ciertas actividades se han estado realizando en el interior de la propia empresa (Russell y Taylor, 2003). Si la empresa, además, cruza las fronteras nacionales para comprar o subcontratar dichas ac-

tividades en otro país, es lo que se denomina *Offshoring* u *Outsourcing* internacional» (Murray et al., 1995). Díaz y Gandoy, (2005) distingue tres factores que impulsan a las empresas a seleccionar como estrategia el *Outsourcing* internacional: la competencia, los cambios tecnológicos y la liberalización comercial. Asimismo, es interesante distinguir la subcontratación y el *Outsourcing*. Subcontratar supone que parte del trabajo que realiza una empresa es transferido a otra empresa que tiene habilidades específicas y con la cual se comparte información muy limitada, mientras que con el *Outsourcing* se genera un vínculo más profundo con el vendedor (Dolgui, 2013).

El sector del calzado, al que pertenece la empresa MILBOR, es uno de los sectores tradicionales que más está utilizando la estrategia del *Outsourcing* en las últimas décadas (Linares et al., 2009) como respuesta a una modernización y reestructuración de la industria europea del calzado (CCE, 2001). Este hecho puede explicarse, por un lado, por la fuerte dependencia de la fabricación del calzado con respecto a la mano de obra, tanto por su necesidad de especialización como por el impacto de los costes laborales en su producción (Fernandez et al. 2004), y por otro, por el rápido crecimiento de producción y comercio que ha experimentado la industria del calzado a nivel mundial, lo que supone un cambio radical de los orígenes y destinos de sus flujos (Tortajada et al., 2009). La globalización del mercado y de la masiva producción de calzado en países con bajos costes productivos ha impulsado, como se señala en la (CCE, 2001), a una modernización y reestructuración de la industria europea del calzado, como respuesta a la competencia internacional. El resultado lleva implícito un giro hacia la comercialización de artículos de mayor calidad y valor añadido en cada uno de los componentes del producto. En el caso de los distritos especializados en la producción de calzado existen evidencias sobre las estrategias de reorganización de la cadena de valor motivadas por el acceso a recursos más baratos (Salom y Albertos, 2014). Sin embargo, la competencia no se establece únicamente entre bienes finales tal y como preconizaban los modelos clásicos del comercio, sino entre tareas específicas tales como el modelo de comercialización que se adopte (Gandoy y Diaz, 2007).

Con todo ello, el nuevo escenario internacional hace que la industria del calzado, que tradicionalmente encontraba su principal ventaja competitiva en la proximidad geográfica y cooperación con otras empresas de la cadena de suministro, se vean forzadas a buscar nuevas relaciones fuera de su entorno próximo geográfico e, incluso, de su entorno nacional. Por tanto, mantener o conseguir ventajas competitivas en un mercado globalizado pasa a convertirse en una forma de supervivencia para las empresas de este sector a través del crecimiento internacional (Linares et al., 2009). Estos cambios y adaptaciones en el sector del calzado, y en las empresas auxiliares del mismo, lleva implícito la necesidad de definir estrategias de *Outsourcing* internacional que les permita seguir siendo competitivos en un mercado mucho más globalizado y, por tanto, con

mayores competidores. En este trabajo se presenta cómo MIBOR ha resuelto los desafíos a los que se enfrenta desde un punto de vista de su internacionalización siguiendo estrategias muy distintas según el mercado destino de la misma.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ↓

MIBOR es una empresa constituida en 2010 heredera de la actividad industrial del negocio de la familia Miro Borrás, cuyos orígenes se remontan a 1964. La gestión de la empresa recae actualmente en la tercera generación de la familia tras un proceso de relevo generacional en 2010. El sector en el que desarrolla su actividad es el del auxiliar del calzado. Dada la especial ubicación de la empresa, MIBOR consiguió en sus inicios integrar tecnologías textiles, de calzado e incluso de la industria papelera para fabricar sus componentes, tecnologías todas ellas presentes en distintas empresas de la zona.

Actualmente el portfolio de productos de MIBOR es muy variado. Al tratarse de un producto técnico, dicho portfolio se ha ido incrementando en la medida que la base de clientes se ha hecho cada vez más diverso, requiriendo por tanto de numerosos desarrollos para resolver las diferentes problemáticas de fabricación de calzado. Las tres grandes familias de materiales son los topes y los contrafuertes, los materiales de refuerzo y las plantillas, siendo la primera la actividad más relevante de la empresa. La gama de topes y contrafuertes tiene dos grandes subfamilias según la tecnología utilizada en su fabricación. Por un lado se encuentran los clásicos topes y contrafuertes con estructura central de no tejido de fibras de poliéster. Estos materiales, más sencillos de concepción, permiten a MIBOR acceder a mercados nacionales y exteriores donde la fuerte competencia y la tipología de calzado fabricado demanda productos relativamente económicos. Por otro lado, MIBOR fabrica componentes extruidos de termoplástico, aportando a los topes y los contrafuertes propiedades mecánicas y térmicas superiores, como la flexibilidad, simplicidad de aplicación, el conformado, etc. Estos últimos materiales consiguen aportar estrictos requerimientos técnicos a las producciones de los fabricantes mundiales más renombrados. La segunda gran familia de materiales son los materiales de refuerzo, algunos de ellos fabricados mediante tecnología no tejida y otros mediante extrusión. Estos materiales permiten ayudar a soportar las pieles que puedan presentar problemas de elasticidad y ayuda a la conformación de partes del zapato o marroquinería. La última familia es la planta de montado, fabricada principalmente con tecnología no tejida. Estos materiales presentan asimismo variantes hidrofugadas, antiestáticas para aplicaciones de seguridad, rigidizadas mediante láminas extruidas para calzado técnico, etc.

En sus orígenes, el mercado mayoritario de MIBOR era España, desarrollándose la empresa junto con la expansión y crecimiento del mercado de calzado en las

zonas principales de producción españolas. Con el tiempo, y dada la evolución del propio sector de fabricación del calzado, MIBOR inicia su proceso de internacionalización. Tras más de cincuenta años de historia, como posteriormente se desarrollará, hoy en día MIBOR tiene presencia en más de 25 países en casi todos los continentes.

La fuerte implantación de MIBOR en mercados muy diversos permite tener contacto directo con tipologías de fábricas de calzado muy heterogéneas, ayudando enormemente al proceso de innovación que permite adoptar soluciones en materiales y aplicaciones que posteriormente son extrapolados a otras fábricas.

MIBOR cuenta con una planta de fabricación totalmente automatizada de 10.000 m<sup>2</sup>, ubicada en Alcoy (Alicante), muy cerca de la principal zona de producción de calzado de España, el clúster de calzado de la Comunidad Valencia ubicado en Alicante.

Por tamaño, MIBOR puede categorizarse como empresa Pyme. Presenta una plantilla de unos 40 trabajadores, la gran mayoría ubicados en su sede central de Alcoy. Si bien es cierto que esta situación progresivamente está cambiando, dada la necesidad de dotar recursos a las filiales recién constituidas.

Es destacable que a pesar de la fuerte implantación en mercados de bajo coste laboral, la producción de MIBOR continua estando concentrada en Alcoy. Los avances tecnológicos y la automatización de procesos permiten a la empresa mantener una competitividad en costes que a su vez permite mantener la competitividad de sus productos en el mercado.

## ANTECEDENTES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN MIBOR: EL CASO DE MÉJICO

Hace quince años, al reconocer que el futuro de la industria del calzado está en la reubicación de la producción en todo el mundo de los zapatos, MIBOR comienza un proceso de internacionalización como pilar estratégico de la empresa. La internacionalización de MIBOR comienza en Méjico. Si se analiza el porqué de la internacionalización en este país, podemos distinguir claramente dos motivos diferenciados. Por un lado, la afinidad con el país, no sólo se habla la misma lengua, sino que muchos de los aspectos culturales son compartidos por ambos países, lo que facilita la forma de hacer negocios. Por otro lado, el sistema de fabricación de la industria del calzado en Méjico es muy similar a la española, por lo que MIBOR no necesita redefinir su portfolio de productos, con nuevos requerimientos técnicos y de calidad, para entrar en el mercado mejicano. Es importante señalar que los clientes de MIBOR en Méjico son empresas manufactureras de calzado mejicanas, y que por tanto, se establece un nuevo mercado, alejado geográficamente pero con grandes paralelismos con el mercado español, lo que facilita en gran medida la internacionalización de MIBOR en este país. La comercialización de los productos de

MIBOR en Méjico se lleva a cabo, inicialmente, a través de distribuidores locales. Sin embargo, tras unos años siguiendo este modelo, en 2004 la empresa decide constituir una sociedad en Méjico, denomina AUXIN junto con otros dos proveedores españoles del sector auxiliar del calzado dedicados a los textiles y las colas respectivamente. La nueva sociedad participada por las tres empresas españolas permite generar las sinergias necesarias a la hora de comercializar los tres tipos de productos en las fábricas de calzado de Méjico al tiempo que simplifica y reparte los esfuerzos técnicos y de gestión facilitando la entrada y consolidación de las tres empresas en el mercado mejicano. AUXIN cuenta con técnicos comerciales que son los encargados de trasladar las necesidades y requerimientos de las fábricas de calzado a MIBOR.

La experiencia de internacionalización de MIBOR en Méjico supone la diversificación de su mercado en un momento en el que los fabricantes de calzado españoles comienzan a desarrollar estrategias de *Outsourcing* internacional hacia países con menores costes productivos: China e India. En este sentido, el mercado mejicano permite a MIBOR adquirir experiencia en la gestión de mercados exteriores, lo cual es un factor muy importante y necesario para impulsar procesos de internacionalización. Además, es el desencadenante de una nueva mentalidad en la empresa, que pasa a entender la internacionalización como la base para el crecimiento y la competitividad global de MIBOR.

### INTERNACIONALIZACIÓN DE MIBOR COMO CONSECUENCIA DE LA DESLOCALIZACIÓN ¶

El efecto del *Outsourcing* internacional de las empresas del sector del calzado español, principales clientes de MIBOR, hacia países con menores costes laborales, lleva a la empresa a emprender un proceso de internacionalización en el año 2000. El desarrollo de la logística entre Europa y Asia así como el desarrollo de las tecnologías de la información han hecho posible que este proceso se pueda ejecutar. Para MIBOR la internacionalización se entiende como una integración en la cadena de valor de sus clientes. Sólo de este modo es posible bajo su punto de vista conseguir que surjan las externalidades necesarias teniendo en cuenta la distancia geográfica. Sin embargo, esto que parece tan obvio, no es trivial en la práctica, por las enormes barreras de entrada que aparecen: culturas empresariales muy distintas, marcos jurídicos complejos, sistemas de fabricación diferentes a los de los clientes tradicionales o la competitividad en costes entre otras. Además, hay que tener en cuenta a los competidores locales, que por su proximidad, cultura y coste tienen una ventaja competitiva que MIBOR debe superar.

La apuesta de MIBOR para tener éxito en su proceso de internacionalización tiene tres pilares fundamentales: 1) la tecnología; 2) la innovación, tanto en productos, procesos como del propio modelo organizacional de la empresa; y 3) la relación coste-calidad. La idea

de integrarse en los procesos de aprovisionamiento en empresas alejadas más de 10.000 kilómetros requiere de un planteamiento de valor añadido muy profundo: el por qué las fábricas chinas, indias o de cualquier otra región deben comprar unos materiales de una empresa que no conocen y en ocasiones teniendo que cambiar a su base tradicional de proveedores. Al no ser la pura competitividad en costes con proveedores locales una opción válida, el componente de innovación en materiales, tecnologías y en procesos de negocio como servicio técnico o adaptación de materiales a las necesidades de los clientes adquieren una relevancia crítica para competir con éxito.

### El caso de la internacionalización en China ¶

Para que MIBOR pueda convertirse en un proveedor global de las grandes marcas de calzado españolas y europeas, la empresa debe dar servicio a las fábricas chinas destino del *Outsourcing*. Inicialmente, muchos de los clientes tradicionales de MIBOR prescriben la utilización de sus materiales a las fábricas chinas, como una medida para asegurar la calidad del producto final. Esta tendencia facilita la entrada de MIBOR en China. Sin embargo, las fábricas chinas son cada vez más reacias a aceptar este tipo de condicionamientos, y prefieren proveedores locales que les facilitan mucho sus procesos y tienen en muchos casos un coste menor. Es ahí donde aparece el desafío para MIBOR, ser competitivos para las fábricas chinas en su conjunto, y no sólo para los fabricantes que prescriben sus productos. Para ello MIBOR desarrolla dos estrategias: un servicio técnico de calidad y la continua innovación en los materiales y productos para mantener precios competitivos y prestaciones de calidad. Por tanto, el reto de MIBOR es doble y nada fácil de resolver a priori. Por un lado MIBOR debe dar respuesta al problema logístico en China para dar un servicio rápido a las fábricas locales y por otro lado, necesita personal técnico de apoyo que visite las fábricas, que entienda los procesos productivos de las mismas, pueda prescribir el producto más adecuado en cada caso y sea, además, capaz de transmitir los requerimientos de los nuevos clientes a la fábrica de MIBOR en España. Y todo ello a un precio competitivo.

La problemática de MIBOR para internacionalizarse en China requiere resolver una gran cantidad de barreras adicionales que a priori los propios fabricantes de calzado que deslocalizan su producción no requieren, ya que para que MIBOR se integre en la cadena de suministro de las fábricas de destino, separados miles de kilómetros del centro de fabricación en España, necesita tener un almacén en China para poder proporcionar un correcto servicio logístico, lo cual no es posible, según la legislación china, para una empresa extranjera (con algunos matices dado que hay zonas francas especiales en las que sí es posible). Esta es la primera barrera de entrada que encuentra MIBOR para hacer negocios en China, y no la venta en sí misma. El problema del almacén logístico se resuelve gracias a la proximidad geográfica de los centros de producción de

calzado chinos con Hong Kong, donde sí es posible que MIBOR pueda tener un almacén fiscal cuya gestión es subcontratada a un operador logístico que realiza las tareas relativas al almacenaje, gestión de pedidos, *picking*, etc. Esta estrategia de *Outsourcing* internacional, nada trivial a priori, logra resolver el problema logístico que presenta el país.

El segundo de los problemas, relacionado con la contratación de personal técnico con experiencia en el sector y con capacidad para realizar las tareas de venta y las tareas técnicas que el puesto requiere es difícil de resolver por dos motivos principales. Por un lado, el derivado de la jurisprudencia laboral en China. No es posible contratar a un recurso local sin tener personalidad jurídica propia en el país, tal y como sucede en la gran mayoría de los países. Por tanto la solución pasa por realizar un *Outsourcing* internacional del servicio técnico y comercial. Por otro lado, la segunda dificultad es encontrar un recurso humano local que sea capaz de llevar a cabo las tareas que lleva implícito el puesto, como son la selección y recomendación a los fabricantes del mejor producto según sus especificaciones de producción, la puesta a punto de la maquinaria para la correcta utilización de sus productos, el seguimiento de los pedidos o el servicio postventa y todo lo relativo a la identificación de las necesidades de los clientes que desencadena los procesos de innovación en nuevos materiales y productos de MIBOR. En los aproximadamente 15 años que MIBOR lleva operando en China, uno de los mayores retos del proceso de internacionalización en este país está directamente relacionado con el *Outsourcing* del servicio técnico, por la cultura empresarial del país. Lo que MIBOR ha aprendido es que el recurso que desempeñe esta labor ha de ser local, que tenga interiorizada la manera de hacer negocios en China, y lo suficientemente involucrado con MIBOR como para ejecutar sus funciones. Es importante señalar que no se trata de una simple subcontratación, sino que la relación ha de implicar un compromiso tanto de MIBOR hacia el técnico como de éste hacia la empresa. En este sentido, el modelo organizacional de la empresa ha de cambiar necesariamente con el fin de integrar tanto el almacén fiscal en China como el *Outsourcing* del servicio técnico como parte de su estructura.

Finalmente, y no menos importante, está la propia barrera cultural entre países. El modo de hacer negocios en un país como China tiene una serie de connotaciones, matices, relaciones humanas e incluso el mismo idioma que presenta en sí mismo un desafío importante para resolver. La frecuencia de viajes a la región, el correcto desarrollo del *networking* local, el apoyo de facilitadores, etc., ayudan enormemente a reducir dichas barreras, y en esta dirección trabaja MIBOR en China constantemente.

### El caso de internacionalización en India

El proceso de internacionalización de MIBOR en India comienza a mediados de la década de los 2000. Su

origen es similar al de China, y es debido a las estrategias de *Outsourcing* de las firmas de calzado europeas. Por tanto, inicialmente la problemática a resolver es similar a la de China, para lo que la empresa ya cuenta con un *know-how* que a priori le ayuda en el proceso. Sin embargo, el marco regulatorio en India es completamente distinto al chino. Por un lado no se puede operar logísticamente en suelo indio sin tener personalidad jurídica en el país, ni existe ninguna zona geográfica cercana que lo permita. Por tanto, MIBOR se encuentra con el siguiente dilema, si quiere entrar en el mercado indio, o bien ha de utilizar distribuidores locales, o bien montar una filial de MIBOR en India. Debido a la experiencia que ya tiene en otros países y teniendo muy en cuenta el tamaño potencial del mercado indio, MIBOR se decanta por la segunda opción, constituir una filial, lo que en India se instrumentaliza como las denominadas *Wholly Owned Subsidiary* (WOS). Esto supone un desafío adicional porque el entorno mercantil indio es burocráticamente muy complejo: aspectos como el control de divisas, complejos procedimientos arancelarios, fiscalidad con grandes diferencias respecto al modelo español, etc. representan un desafío para diseñar un modelo operativo válido y eficiente. Sin embargo, MIBOR se encuentra en una posición de ventaja competitiva respecto a sus competidores occidentales, al ser una de las empresas pioneras en llevar a cabo esta estrategia.

La WOS de MIBOR en India es la encargada de operar logísticamente y tiene contratados a los técnicos locales, que forman parte de la estructura de recursos humanos de la filial.

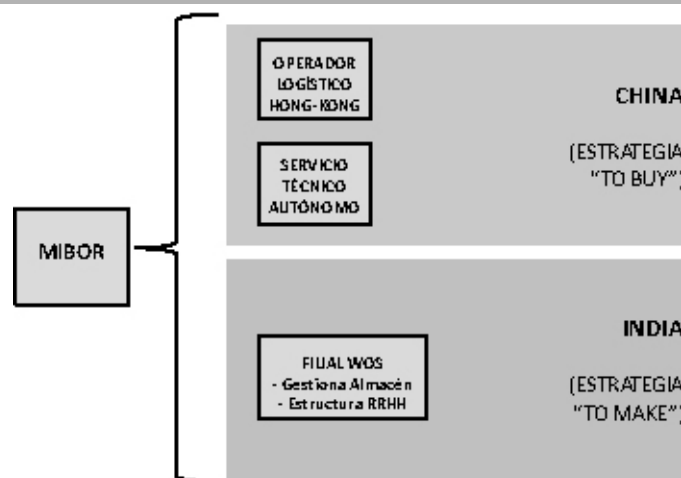
En la Figura 1, en la página siguiente, se presenta un esquema con las dos estrategias de internacionalización que presenta la empresa en China e India.

### NUEVOS RETOS PARA MIBOR

Dadas las características de los productos que fabrica MIBOR, la innovación en los mismos, estrechamente relacionada con la investigación y desarrollo de nuevos materiales que permitan a la empresa disponer un portafolio de productos que se adapten a las exigencias de calidad de las marcas fabricantes de calzado, manteniendo unos niveles de precios competitivos en cada contexto productivo, constituye la fórmula del éxito para la internacionalización de la empresa.

En este sentido, para que MIBOR siga siendo competitivo en el sector ha de internalizar en sus planes estratégicos la investigación en nuevos materiales y prestaciones así como nuevas formas de aplicación de los mismos en las propias fábricas de calzado que faciliten la fabricación ayudando a aumentar su productividad. Calidad y coste van a estar directamente relacionados con los procesos de innovación que se deriven de la investigación. En este sentido es de vital importancia tener un conocimiento riguroso de qué necesitan los fabricantes y cuánto están dispuestos a pagar para conseguirlo. Y de ahí la importancia que tienen los téc-

**GRÁFICO 1**  
**ESQUEMA DE INTERNACIONALIZACION DE MIBOR E CHINA E INDIA**



FUENTE:

nicos comerciales que están a «pie de fábrica» en los centros productivos deslocalizados, como fuente de canalización de las necesidades de los clientes.

Hay que tener presente que los mercados destino de deslocalización de producción de calzado progresivamente se van nutriendo de proveedores locales, los cuales si bien es cierto que inicialmente pueden representar un riesgo bajo por su bajo nivel de calidad, la velocidad con la que adquieren conocimiento y mejoran sus productos y procesos representa un reto y una amenaza para MIBOR y en general para cualquier empresa. De este modo, los procesos de innovación y desarrollo deben además de ser efectivos en sus resultados, incorporar la variable temporal y la propia velocidad para conseguir resultados tangibles que ayuden a mantener la competitividad de la empresa.

La fuerte determinación por el desarrollo de materiales lleva a MIBOR a firmar un proyecto plurianual de investigación con el Instituto de Tecnología de Materiales de la Universitat Politècnica de València. Este proyecto de colaboración está permitiendo a MIBOR incorporar a sus materiales tecnología, eficiencia en procesos productivos, mejora del impacto ambiental y utilización de materiales reciclados, etc., todo ello orientado a mantener y mejorar la competitividad de los materiales en los distintos mercados.

Por otro lado, el relativamente reducido tamaño de la empresa también es un reto para lograr con éxito un proceso de internacionalización tan profundo como el que se está abordando. Del proceso de exportar, entendiéndolo en su forma más sencilla como la venta a mercados exteriores, al de gestionar la internacionalización a través de filiales es un salto muy significativo, que requiere de una fuerte inversión en recursos humanos, tecnología y mejora y optimización de recursos. Si bien es cierto que el proceso de despliegue de filiales MIBOR por el mundo ya ha comenzado en India, es un reto importante el desarrollo y expansión de las mismas,

compaginándolo con la apertura de nuevas y por tanto requiriendo de una planificación financiera y de recursos muy estricta.

Y finalmente destacar aspectos como la propia cultura de la empresa. Una Pyme de más de 50 años de antigüedad tiene adquiridos unos métodos de trabajo, hábitos, modo de enfocar y resolver problemas que debe ir adaptándose a una mentalidad global, internacionalizada, capaz de operar en husos horarios de casi 24 horas al día. Hay un reto por delante importante: nutrir la empresa con recursos humanos con elevada profesionalidad que permita a MIBOR seguir compitiendo y comportándose como una pequeña multinacional.

#### CONCLUSIONES ↓

Es una realidad que existen muchas variables a tener en cuenta en el proceso de internacionalización de una empresa: el sector al que pertenece, la madurez del mismo, el tamaño de la empresa o su modelo organizativo, entre otros. Por ello, la internacionalización de una empresa no sigue un patrón concreto, sino que es una combinación de distintas estrategias. En este artículo se muestra el caso de la empresa MIBOR, una pyme valenciana proveedora de topes y contrafuertes para la fabricación de calzado, y su proceso de internacionalización en China e India.

Los antecedentes para la internacionalización de MIBOR se encuentran, fundamentalmente ligados a los procesos de *Outsourcing* de las empresas fabricantes de calzado españolas, que en sus orígenes son los principales clientes de la empresa. Es un hecho que los flujos productivos en el sector del calzado han cambiado, moviéndose hacia países con menores costes productivos, como son China e India. Esto lleva al desmembramiento de los clústeres que, al amparo de estas empresas, surgieron en su momento. En este senti-

do, MIBOR se ve impulsado a vender a los nuevos centros de fabricación, ubicados a miles de kilómetros de su fábrica. En este artículo se muestra las estrategias que ha llevado a cabo para conseguirlo.

MIBOR es una empresa eminentemente tecnológica, lo que es una ventaja a la hora de vender sus productos. Sin embargo, la empresa entiende la internacionalización como un proceso de integración en las cadenas de valor de los nuevos fabricantes, y para ello, no sólo se han de vender sus productos, sino que ha de acompañar los procesos de sus clientes, dar servicio logístico y transmitir los requerimientos del mercado e integrarlos dentro de los procesos de desarrollo de nuevos materiales e innovación en nuevos productos. Para ello, fundamenta el proceso de internacionalización en China a través del *Outsourcing* internacional del servicio técnico y la logística, acompañado de una integración del mismo dentro de la estrategia de la empresa. En el caso de India, se crea una *Wholly Owned Subsidiary*, empresa filial de MIBOR que pasa a depender de la central en España. Todo ello representa un profundo cambio en el modelo organizativo de MIBOR, que pasa a convertirse en un proveedor global con capacidad para gestionar mercados muy alejados geográficamente.

**(\* Este trabajo ha sido desarrollado bajo la financiación del proyecto de Investigación Ref. GV/2014/006 concedido por la Generalitat Valenciana.**

## BIBLIOGRAFÍA

CCE, COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). «6º Informe de la Comisión relativo a los contingentes cuantitativos y a las medidas de vigilancia aplicables a determinados productos no textiles originarios de la República Popular de China», SSE Feb. Bruselas, 51.

DÍAZ, C. y GANDOY, R. (2005). «Outsourcing en la industria manufacturera española: nuevas estrategias para el siglo». *Economía Industrial*, 358, pp. 65-77.

DOLGUI, A. y PROTH, J.M. (2013). «Outsourcing: definitions and analysis». *International Journal Of Production Research*, vol. 51(, nº 23/24, pp. 6769-6777.

FERNÁNDEZ, I.; CALDERÓN, H. y PLA BARBER, J. (2004). «La nueva economía Global y su incidencia en los nuevos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana». *Instituto de Economía Interna cional*, Universitat de València.

GANDOY R. y DÍAZ, C. (2007). «El offshoring en la industria española: una revisión de la evidencia empírica». *Política económica en España*, nº 837.

LINARES, E.; PLA BARBER, J. y PUIG, F. (2009). «La Estrategia del *Outsourcing* Internacional en España: Una Aproximación a los Sectores Manufactureros Tradicionales.» *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 3, pp. 55-67.

MURRAY, J.Y.; WILDT, A.R. y KOTABE, M. (1995). «Global Sourcing Strategies of U.S. Subsidiaries of Foreign Multinationals». *Management International Review*, vol. 35, nº 4, pp. 307-324.

PUIG, F. y MARQUES, H. (2010). «Territory, Specialization and Globalization: Recent Impacts on European Traditional Manufacturing», ed. Ed. Routledge Taylor & Francis Group, London.

RUSSELL, R.S. y TAYLOR, B.W. (2003). *Operations Management*. 4ª ed. Prentice-Hall; en Schniederjans M.J., TENN RAA, T. y WOLF, E. N. (2001): Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980s and 1990s. *Journal of Productivity Analysis*, vol. 16, pp. 149-165.

SALOM, J. y ALBERTOS, J.M. (2014). *Geografía de la crisis económica en España cap 15. La crisis económica en los distritos industriales valencianos*. ISBN 978-84-370-9361-1, pp. 467-496

TORTAJADA, E.; FERNÁNDEZ, I. e YBARRA, J.A. (2009). «Evolución de la Industria Española del Calzado. Factores Relevantes en las Últimas Décadas». *Economía Industrial*, 355/356, pp. 211-227.

UNIDO (2004): *International Subcontracting versus Delocalization*, Organización de las Naciones Unidas para de Desarrollo Industrial, Viena.

