

CASOS EMPRESARIALES

BUSINESS CASES

Internacionalización hacia economías desarrolladas vs. en desarrollo: el negocio de las energías renovables

Emilio José Felipe-Córcoles ¹

BDO, España

doi: 10.20420/eni.2016.129

Resumen

Este caso analiza la estrategia de internacionalización a través del estudio de una empresa que opera en el sector de las energías renovables. Del caso pueden extraerse lecciones válidas con respecto a: las diferencias existentes entre países para un mismo sector de actividad, la importancia de desarrollar un conocimiento de los países a los que se desea acceder previo a acometer la internacionalización, las especiales características de los países en desarrollo frente a los desarrollados y su repercusión en las Pymes que desean internacionalizarse.

Palabras clave: Negocios internacionales, Modos de entrada, Estudios comparativo de países, Energías renovables

Clasificación JEL: F23, M16, O57, Q40

Fuente de referencia: Felipe Córcoles, E.J. (2015). Retos y oportunidades en la internacionalización empresarial: estudio del caso de una empresa que opera en el sector de las energías renovables. Trabajo Fin de Título dirigido por Antonia M. García Cabrera y presentado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

EL CASO

Con el respaldo de un grupo francés que cuenta con 170 años de experiencia, la empresa española sobre la que versa el caso se ha posicionado nacional e internacionalmente como un referente en el sector de las energías renovables (ej. parques eólicos y fotovoltaicos). Ha sido pionera en el desarrollo de proyectos, participando no solo en la actividad de producción de los equipos, sino también en las fases de instalación de los mismos y en los posteriores trabajos de operación y mantenimiento de las plantas de producción de energía renovable.

Su trayectoria internacional le ha llevado a operar tanto en países desarrollados (Francia,

Bélgica, Alemania, Reino Unido e Italia), como en países en desarrollo, entre ellos Chile, Brasil, Polonia, México y Costa de Marfil. El volumen de negocios en cada país ha dependido siempre del número de proyectos en curso de realización, por ejemplo, de contrataciones recibidas o de licitaciones ganadas.

Al operar en países tanto desarrollados como en desarrollo, la empresa ha aprendido a conocer y afrontar los desafíos que representa la internacionalización hacia estos contextos socio-económicos tan diferentes. Consideremos a efectos comparativos los casos de Reino Unido, país desarrollado, y Chile, en desarrollo.

En Reino Unido los principales hándicaps encontrados son la meteorología, muy diferente

¹Autor de correspondencia: emilio.felipe@bdo.es

a la española y que afecta a los procesos y actividades técnicas desarrolladas por la empresa sobre el terreno, y la diferencia de idioma, de alta relevancia en los procesos de negociación y ejecución de proyectos. Entre las oportunidades, se sitúan el carácter abierto de la economía anglosajona, el flujo y disponibilidad de capital y sobre todo la investigación y desarrollo llevada a cabo en este país, que facilitan toda la operativa de campo de la empresa. A ello se une el hecho de que España y Reino Unido son miembros de la Unión Europea, por lo que están sujetos a una normativa general y libertad de movimiento de recursos humanos y capitales que facilitan el desembarco y desarrollo de operaciones en este país. La facilidad de acceso frente a otros países extra comunitarios convierte a Reino Unido en un mercado atractivo para las Pymes españolas que operan en el sector. Además, la Comisión Europea ha fijado como objetivo que los países miembros alcancen una cuota de energías renovables del 20 por ciento antes del año 2020, lo que presenta una oportunidad para las empresas del sector.

En Chile, sin embargo, aun siendo el castellano el idioma oficial del país y existir por tanto un lenguaje vehicular común, las diferencias culturales entre este país y España ha representado el principal reto. Estas diferencias se traducen, por ejemplo, en diferentes procedimientos administrativos que afectan a la interacción en el ámbito público y, sobre todo, a las formas de operar de las empresas. A ello se une las dificultades de captación de financiación para el desarrollo de los proyectos que, por su naturaleza, requieren no solo de inversiones millonarias, sino de la participación de diferentes empresas. Este reto surge debido a la menor disponibilidad de capital existente en Chile y a la dificultad de hallar socios ocales de garantías para ejecutar los proyectos. En este sentido, las entidades financieras no facilitan créditos si no se aportan garantías de que el proyecto es solvente y tal solvencia se asocia a la posibilidad real de cumplimiento de plazos, rendimiento y calidad

en la ejecución. Sin embargo, faltan proveedores y subcontratistas en diversos sectores, lo que por ejemplo dificulta el transporte, cuestión relevante debido a la geografía alargada del país. Por ello, el constructor responsable de estos proyectos es una pieza clave en el desarrollo de los mismos y ha de lograr y garantizar el apoyo de empresas locales. Ahora bien, el hecho de que numerosos clientes y socios habituales de la empresa procedentes de países desarrollados se hayan instalado en Chile minimiza este riesgo para la empresa pues ésta trata de ejecutar los proyectos principalmente apoyándose en estas empresas con las que ya existe una relación de confianza. De hecho, la empresa busca internacionalizarse amparándose en su red habitual de socios cuando escoge un país en desarrollo, si bien esta es insuficiente para acometer en su totalidad los proyectos.

Entre las principales oportunidades empresariales que ofrece Chile destaca el alto crecimiento del mercado. Dado que en algunas partes del país no hay posibilidad de suministro eléctrico convencional, se ha de recurrir a las energías renovables, que están en la actualidad en proceso de desarrollo.

Por otra parte, la globalización de los mercados ha ocasionado que los competidores con negocios internacionalizados aumenten, por lo que la empresa afronta una gran competencia en todos los lugares en los que opera. Con carácter general se espera mayor rivalidad en los países desarrollados que en aquellos con economías en desarrollo donde la industria local es más Weak. Sin embargo, en un país como Chile la cuota de competidores directos es mayor que en Reino Unido, y ello se debe a que numerosas empresas españolas de renombre, atraídas por el auge de las economías en desarrollo, se han instalado en Chile. Estos grupos españoles disponen de similares recursos y capacidades que la empresa por lo que la competencia es muy intensa. Esta rivalidad se concreta fundamentalmente en el precio de las

ofertas en los procesos de licitación, reduciendo el margen en los proyectos ganados y ejecutados. Frente a ello, en un país desarrollado como Reino Unido, aunque también existen competidores, la mayoría son Pymes españolas con menos medios y recursos para las que solo es factible la internacionalización dentro de la Unión Europea.

La existencia de estos retos y oportunidades diferenciales en Chile y Reino Unido ha condicionado la fórmula escogida por la empresa para actuar en estos países. En concreto, la empresa utiliza filiales propias en los países en desarrollo como Chile, realizando una inversión considerable en los mismos. En Reino Unido, sin embargo, al igual que en los restantes países desarrollados en los que opera la empresa, se ha optado por las alianzas estratégicas. Estas ofrecen la posibilidad de acometer proyectos de envergadura compartiendo costes y riesgos. Entre los beneficios de esta fórmula de entrada en Reino Unido se encuentran la posibilidad de acceder a nuevo conocimiento de la mano de los socios que, en estos países, acometen importantes inversiones en I+D y son fuentes de tecnología.

Esta capacidad de adaptación de la empresa a las condiciones de estos dos diferentes contextos económicos se extiende también a su estrategia competitiva. Por ejemplo, en Reino Unido la empresa compite sobre la base de su experiencia, conocimiento acumulado y ámbito global de actuación, lo que le permite mostrarse como empresa que ofrece garantías para acometer cualquier tipo de proyecto en cualquier parte del mundo. Sin embargo, cuando es necesario, como

en el caso de Chile, la empresa es capaz de competir con precios bajos, lo que garantiza la continuidad de la actividad a lo largo del tiempo. Además, en este país es importante comprender la importancia del Gobierno en el mundo de los negocios y apoyar las iniciativas locales, por ejemplo, en términos de contratación de un porcentaje elevado de empleados en el país. Esto, al mismo tiempo, permite a la empresa acceder más fácilmente al conocimiento de las peculiaridades del mercado local.

En cuanto a los resultados alcanzados, la empresa reconoce que en el caso de Reino Unido las oportunidades empresariales y el mayor conocimiento del mercado por ser un país desarrollado le ha permitido alcanzar los objetivos trazados para la entrada en un menor periodo de tiempo. Frente a ello, la rentabilidad alcanzada en un país como Chile puede llegar a ser enorme, pero no se genera rápidamente.

Por ello, y sobre la base de su experiencia, los directivos de esta empresa consideran que la clave para no errar en el proceso de internacionalización hacia una economía en desarrollo está en estudiar y conocer las particularidades del país objetivo antes de iniciar la actividad, pues a pesar de la creciente globalización, las diferencias persisten y son de gran relevancia. Por ejemplo, con estos estudios la empresa asegura la elección de países en desarrollo con estabilidad socio-económica y política, evitando entrar en mercados donde no resulte práctico o rentable la entrada, atendiendo a las circunstancias económicas e institucionales del país.

Internationalisation towards developed vs. developing economies: the business of renewable energies

Emilio José Felipe-Córcoles ¹

BDO, Spain

Abstract

This case analyses the strategy of internationalisation through the study of a company that operates in the sector of renewable energies. From the case, valid lessons can be drawn regarding to: the existing differences between countries for a same industry, the need for developing knowledge about foreign countries to which the firm will expand prior to undertaking the internationalisation, and the specific characteristics of developing countries as opposed to developed ones and their impact on SMEs that are going to internationalise.

Keywords: International Business, Entry mode, Comparative studies of countries, Renewable energy.

JEL classification: F23, M16, O57, Q40

Reference source: Felipe Córcoles, E.J. (2015). Retos y oportunidades en la internacionalización empresarial: estudio del caso de una empresa que opera en el sector de las energías renovables. Degree final project supervised by Antonia M. Garcia Cabrera and presented at the University of Las Palmas de Gran Canaria. Spain.

THE CASE

With the backing of a French group boasting 170 years of experience, the Spanish company on which this case is based has positioned itself both nationally and internationally as a benchmark in the renewable energy sector (*e.g.*, wind farms and photovoltaic parks). It has been a pioneer in the development of projects, participating not only in the production of equipment, but also in the installation phases and in the subsequent operation and maintenance of the renewable energy production plants.

Its international trajectory has led it to operate in developed countries (France, Belgium, Germany, United Kingdom and Italy), as well as in developing countries, including Chile, Brazil, Poland, Mexico and Ivory Coast. The turnover in each country has always depended on the number of projects in progress –for example, contracts received or tenders won.

By operating in both developed and developing countries, the company has learned to

meet the challenges of internationalisation in these very different socio-economic contexts. We consider, for comparative purposes, the cases of a developed country –The United Kingdom– and a developing one – Chile.

In the United Kingdom, the biggest obstacles to be found are related to the meteorology, which is very different to that found in Spain, affecting the processes and technical activities developed by the company in the field, and the language barrier, which is of high relevance in the processes of negotiation and execution of projects. Among the opportunities we can find the openness of the British economy, the flow and availability of capital, and, above all, the research and development carried out in this country, which facilitates all the field operations of the company. This is enhanced by the fact that both Spain and the United Kingdom were, at that time, before Brexit, members of the European Union and were, therefore, subject to the same general regulations and freedom of movement of both human and capital resources that facilitate the initiation and development of operations in

¹Corresponding author: emilio.felipe@bdo.es

this country. The ease of access compared with other, non-EU countries made the United Kingdom an attractive market for Spanish SMEs operating in the sector. In addition, the European Commission had set a target for member states to reach a renewable energy quota of 20 percent by 2020, presenting an opportunity for companies in the sector.

In Chile, however, although –in common with Spain– Spanish is the official language of the country, the cultural differences that exist between these two countries have represented the main challenge. These differences translate, for example, into different administrative procedures that affect interaction in the public domain and, above all, the ways in which companies operate. This is compounded by the difficulties of attracting financing for the development of projects which, by their nature, require not only million-dollar investments, but also the participation of various companies. This challenge arises because of the lower availability of capital in Chile and the difficulty in finding local partners which can guarantee the execution of projects. In this sense, financial institutions do not provide credit if there is no guarantee that the project is solvent and that such solvency is associated with the real possibility of meeting deadlines, high levels of performance, and quality in execution. Furthermore, there is a lack of suppliers and subcontractors in various sectors, which, for example, makes transport difficult –a relevant issue due to the country's geography, which necessitates travel over long distances. Therefore, the contractor responsible for these projects is a key element in their development and must achieve and guarantee the support of local companies. However, the fact that numerous clients and regular partners of the company from developed countries have settled in Chile minimises this risk for the company as it tries to execute the projects mainly by relying on these companies with which there is already a relationship of confidence. In fact, the company seeks to internationalise itself using its usual

network of partners when it chooses a developing country, although this is often insufficient to fully undertake projects.

Among the main business opportunities offered by Chile, the high level of growth of the market stands out. Since in some parts of the country there is no possibility of a conventional electricity supply, it is necessary to resort to renewable energies, which are currently under development.

On the other hand, the globalisation of the markets has meant that competitors with international businesses have expanded, which is why the company faces fierce competition in all the places where it operates. In general, a greater degree of rivalry is expected to occur in developed countries than in those with developing economies where local industry is weaker. Nevertheless, in some developing countries, such as Chile, the number of direct competitors is actually higher than in the United Kingdom. This is due to the fact that many well-known Spanish companies, attracted by the boom in many developing economies, have settled in Chile. These Spanish enterprises have similar resources and capabilities so the competition is very intense. This rivalry is most evident during the bidding phase, reducing the profit margin for the companies that secure these contracts. In contrast, in a developed country like UK, although competitors are still present, the majority of them are Spanish SMEs with fewer means and resources, and for whom internationalisation is only feasible within the European Union.

The existence of these contrasting challenges and opportunities to be found in Chile and the United Kingdom has conditioned the formula chosen by the company to act in these countries. Specifically, the company uses its own subsidiaries in developing countries like Chile, making a considerable investment in them. In the United Kingdom, however, as in the other

developed countries in which the company operates, strategic alliances have been chosen. These offer the possibility of undertaking large projects while sharing costs and risks. Among the benefits of this form of entry into the UK is the possibility of gaining access to new knowledge from the partners who, in these countries, invest heavily in R&D and are sources of technology.

This adaptability of the company to the conditions of these two different economic contexts also extends to its competitive strategy. For example, in the United Kingdom, the company competes on the basis of its experience, accumulated knowledge, and global presence, which allows it to show itself as a company that can offer guarantees to undertake any type of project anywhere in the world. However, when necessary, as in the case of Chile, the company is able to compete with lower prices, which guarantees the continuity of the activity over time. In addition, in this country, it is crucial to understand the important role of government in business and to support local initiatives by, for example, recruiting a high percentage of employees from within the country. This, at the same time, allows the company to access knowledge more easily regarding the peculiarities of the local market.

As for the results achieved, the company recognises that in the case of the United Kingdom, the business opportunities that it provides and the greater knowledge of the market that comes with being a developed economy has allowed it to reach the objectives set out upon entry within a shorter period of time. On the other hand, the profitability achieved in a country like Chile can be enormous, although it may not be generated quickly.

For this reason, and based on their experience, the managers of this company consider that the key for not failing in the process of internationalisation towards a developing economy is to study in detail and get to know the particularities of the target country before starting the activity; because, despite increasing globalisation, differences persist and can be of great relevance. For example, with sufficient research, the company can ensure that it chooses a developing country with socio-economic and political stability and avoid entering markets where entry is not practical or profitable, taking into account the economic and institutional circumstances of the country.