

EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE FLUIDRA

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

PALOMA MIRAVITLLES MATAMOROS
FARIZA ACHCAOUCAOU IALLOUCHEN
JAUME VALLS PASOLA (*)

Universidad de Barcelona

En contraste con la concepción tradicional de la internacionalización de la empresa como un proceso lento y progresivo, reservado a las grandes corporaciones multinacionales, en la última década numerosas empresas, no necesariamente de gran tamaño, deciden abordar los mercados extranjeros casi desde su misma fundación. Este fenómeno, conocido en la

literatura como *international new ventures* o *born global*, (Knight *et al.*, 2004; Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1997) hace referencia a la internacionalización acelerada experimentada por un número creciente de pequeñas y medianas empresas de reciente creación (Pla y León, 2004; Rialp *et al.*, 2005). La tendencia creciente de este tipo de empresas cuestiona algunos de los paradigmas tradicionalmente establecidos en el campo del *International Business* despertando gran interés por su estudio.

En este contexto, el presente trabajo se centra en la identificación de los factores clave del éxito de internacionalización de un caso representativo, el del Grupo Fluidra. Se trata de una multinacional de origen familiar (1), con gran tradición industrial, dedicada al desarrollo de múltiples aplicaciones relacionadas con el uso sostenible del agua, la cual constituye un ejemplo de rápido crecimiento e internacionalización poco habitual entre las empresas manufactureras españolas.

En concreto, el objetivo específico de este trabajo es identificar cuáles han sido los aspectos que han conducido al éxito de la estrategia internacional del grupo Fluidra a partir del análisis de su Modelo de Negocio o *Business Model* (Casadesus-Masanell y

Ricart, 2007; Ricart, 2009). Mediante su evaluación es posible deducir los factores que han contribuido en gran medida al éxito de internacionalización de Fluidra. El desarrollo del caso puede servir de ejemplo para otras empresas españolas que estén actualmente iniciando su andadura internacional.

El trabajo se estructura como sigue: a continuación se presentan la metodología y el marco teórico utilizados. En los dos siguientes apartados, se describe sintéticamente la estructura organizativa del grupo y se analizan los desencadenantes de su expansión. Los cuatro siguientes apartados analizan la estrategia de internacionalización del grupo Fluidra. Finalmente, cierran el trabajo algunas consideraciones finales y conclusiones.

METODOLOGÍA ‡

La metodología aplicada en el presente trabajo es de tipo cualitativo basada en el estudio de caso. Según Vaillant *et al.* (2006) resulta especialmente apropiada para el análisis de las *international new ventures*, ya que requieren de un mayor desarrollo teórico del fenómeno investigado. Asimismo, el análisis de casos permite examinar, con mayor profundidad, los procesos complejos y dinámicos de la toma

CUADRO 1
INFORMACIÓN BÁSICA DEL GRUPO FLUIDRA EN 2009

Tamaño y datos financieros

Año fundación	Empleados	Facturación	EBITDA	Fondos propios
1969	3.373	550 millones de €	50 millones de €	301 millones de €
Estructura de propiedad	49% del capital en manos de las familias Serra, Corbera, Planes y Garrigós. 28% del capital en manos de sociedades españolas de inversión 23% del capital cotiza en bolsa española (free float) desde 2007			

Unidades de negocio

Piscina/wellness (68% ventas totales)	Ofrece la concepción, producción y distribución de componentes y accesorios para piscina residencial o pública y centros de wellness. Su cliente es el profesional instalador de piscinas. Marcas: Astralpool®, Certikin®, CTX®, Gre®, Spool®.
Tratamiento aguas (18% de ventas totales)	Ofrece equipos domésticos y semi-industriales, servicios de ingeniería de procesos y productos para el tratamiento químico de aguas potables, grises o residuales para uso doméstico e industrial. Marcas: Astramatic®, Idrania®.
Riego (5% de ventas totales)	Ofrece todos los productos necesarios para construir sistemas de riego completos y eficientes para aplicaciones agrícolas y jardines residenciales. Marcas: Cepex®.
Conducción fluidos (9% de ventas totales)	Diseña, fabrica y distribuye productos destinadas a la canalización y distribución de agua en cualquier aplicación (residencial, comercial, agrícola o industrial) Marcas: Cepex®.

Internacionalización

Presencia directa	32 países a través de más de 150 filiales comerciales y 14 centros de fabricación en el extranjero.
Distribución geográfica ventas	España: 26%; Sur de Europa: 37%; Norte y Oeste de Europa: 15%; Asia y Australia: 12%; Europa del Este: 4%; Resto mundo: 6%

FUENTE: Elaboración propia a partir del Informe Anual de Fluidra de 2009.

de decisiones (Eisenhart, 1989; Yin, 1989). En este sentido, para examinar la estrategia de internacionalización de Fluidra se ha optado por definir su modelo de negocio, ya que se trata de una herramienta de análisis fundamentada en un conjunto de elecciones y consecuencias.

Según Casadesus-Masanell y Ricart (2008) un modelo de negocio consiste en las elecciones hechas por la empresa y las consecuencias que se derivan de ellas, ya que juntas explican la manera en la que opera una empresa. Para su mayor comprensión, los modelos de negocio se representan mediante diagramas de ciclos causales, es decir, mapas que recogen las elecciones y consecuencias y sus interconexiones. Las elecciones se representan en negrita y subrayadas, en cambio, las consecuencias se representan de dos formas distintas: mediante texto sin formato cuando sean consecuencias flexibles (aquellas que surgen y se adaptan rápidamente a cambios en las elecciones que las originaron) o en cajas si son consecuencias rígidas (cuando no cambian rápidamente con las elecciones que las generaron). Por último, las relaciones de causalidad entre elecciones y consecuencias se representan mediante flechas y representan las teorías en las que se sustentan las diferentes interconexiones.

Un modelo de negocio no tiene por qué ser bueno *per se*. A partir de su evaluación es posible deducir los factores de éxito o de fracaso de las empresas y, para el caso particular que nos ocupa, los factores que han contribuido en mayor medida al éxito de la internacionalización de Fluidra.

En cuanto a la selección del caso a analizar, la elección del Grupo Fluidra se apoya en el denominado muestreo teórico, ya que fue seleccionado en base a la relevancia del caso y a su nivel esperado de aportación a la teoría. Fluidra destaca, de manera significativa, por su temprana e intensiva internacionalización, ya que en poco tiempo sus logros se han concretado en la presencia directa en 32 países y en un alcance internacional prácticamente mundial. En suma, es un caso que merece ser estudiado por su experiencia de éxito y trayectoria en los mercados internacionales, cuyo modelo de desarrollo puede ser tomado como referencia dentro del tejido empresarial e industrial español.

Respecto a la recogida y análisis de los datos del caso, se mantuvo una entrevista semiestructurada de una duración aproximada de dos horas con el director de la *Americas/Asia/Pacific Division* y con la directora de Comunicación del Grupo Fluidra. Para reforzar la validez interna de la investigación la información obtenida mediante la entrevista en profundidad fue complementada con múltiples fuentes de información (página web de la corporación, memorias económicas, dossiers de prensa, documento de ICEX sobre el «Caso Fluidra».

EL GRUPO FLUIDRA

Fluidra es un grupo multinacional, con presencia propia en 32 países y distribución en 170 países, con sede en Sabadell (Barcelona) dedicado al desarrollo de

soluciones para la conservación, conducción, tratamiento y disfrute del agua. Se estructura en torno a cuatro unidades de negocio: piscina/*wellness*, tratamiento de agua, riego y conducción de fluidos. El cuadro 1 muestra la información básica sobre la compañía.

Fluidra se estructura en torno a cuatro divisiones: una división industrial localizada en Europa y tres divisiones geográficas comerciales: Sur y Oeste de Europa; Norte y Este de Europa, Oriente Medio y África; y América, Asia y Pacífico. Dado el mayor peso específico de los mercados europeos, la mayor parte de la producción de Fluidra se encuentra concentrada en Europa. Concretamente, en España se fabrica el 70% de lo que se vende en el mundo. El grupo cuenta con nueve centros de fabricación en Cataluña, uno en el País Vasco, uno en Alicante, otro en Huesca y otro en Santander. Además, en Europa poseen dos fábricas en el sur de Francia, una en Alemania y otra en Reino Unido e Italia (2). La relativa proximidad de los centros de fabricación a los mercados finales es importante dependiendo del valor añadido del producto fabricado y comercializado (3). El mercado americano se suministra también desde pequeños centros de fabricación de Fluidra en México, Chile y Estados Unidos; el de Oriente Medio desde una planta en Turquía; el Pacífico desde Australia y finalmente, el mercado asiático, que es el que está suponiendo un mayor potencial de crecimiento para el grupo, se aprovisiona desde tres grandes fábricas en China y una más pequeña en India.

INICIOS Y DESENCADENANTES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Astral S.A. de Construcciones Metálicas, denominación de la primera empresa del Grupo Fluidra en 1969, es una empresa que nació con una fuerte vocación internacional casi desde su fundación. La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a partir del uso de sus recursos y venta de sus productos en distintos países, empujó a la internacionalización de la firma prácticamente desde sus comienzos (Oviatt y McDougall, 1994). La proximidad de Barcelona al sur de Francia, junto con la fuerte orientación emprendedora de su fundador Joan Planes, favoreció los primeros contactos con este país y alimentó la decisión de abastecer ambos mercados ya durante los tres primeros años de su creación.

Entre los desencadenantes de la actividad internacional de Astral se identifican muchas de las particularidades que la literatura atribuye a las empresas de internacionalización acelerada. En este sentido, la elevada carga de innovación de los dispositivos para piscina fabricados por Astral requería de componentes muy específicos no disponibles en España. La red de proveedores local resultó ser insuficiente para responder a sus requerimientos, por lo que se vio en la necesidad de recurrir a Francia para aprovisionarse de bombas de plástico autoaspirantes. Estas motivaciones responden a lo que Coviello y Munro (1997) deno-

minan diferenciación tecnológica y Welch y Loustari-nen (1993) aceleración de las operaciones internacionales inducida por la red de proveedores.

Por otro lado, la actitud proactiva y comprometida de los directivos que encabezaban la empresa, fue un elemento fundamental en la temprana salida al exterior de Astral. La formación previa, el conocimiento de la cultura y lengua francófona y la predisposición a desplazarse al Sur de Francia de Joan Planes, fomentaron enormemente el contacto con dicho país. El nivel de cualificación, conocimiento de otra lengua y fuerte predisposición a la movilidad geográfica por parte del equipo directivo es otra de las características habituales entre las empresas de rápida internacionalización (Rasmussen *et al.*, 2000).

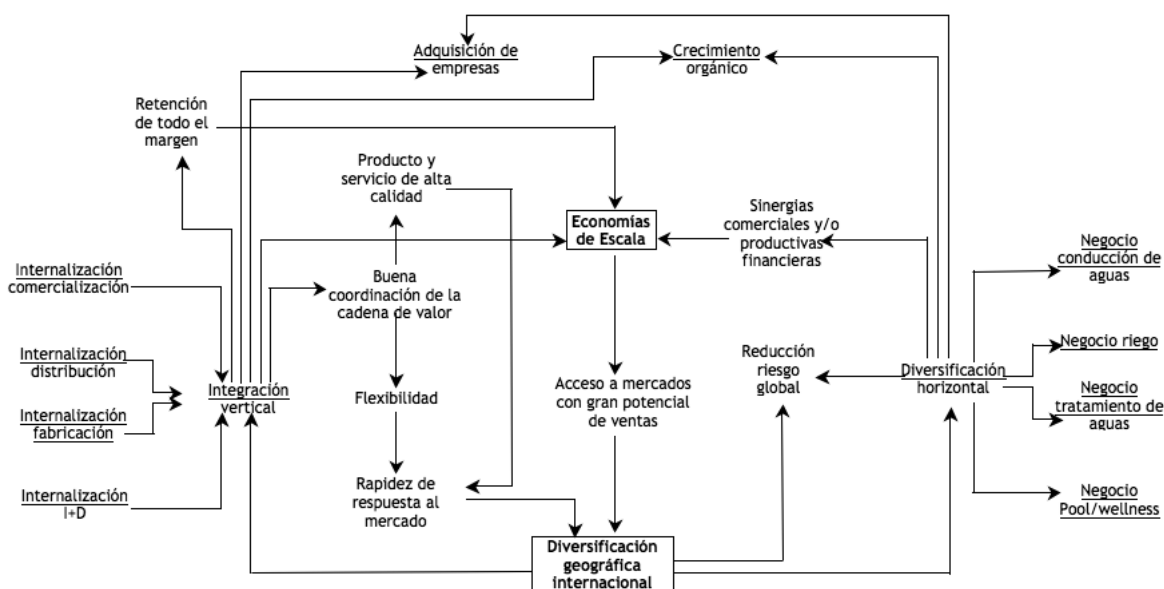
Finalmente, la diversificación del riesgo fue otro de los motivos que explican la temprana internacionalización de la empresa. Las transformaciones económicas y sociales experimentadas por la España de los últimos años del franquismo, forzaron a la dirección de la empresa a considerar la posibilidad de internacionalizarse. «Era época de impagados y se debía compensar la frágil situación económica en la que estaba inmerso el país» apunta Pere Ballart, Director de la *Americas/Asia/Pacific Division* del Grupo Fluidra.

La introducción en el mercado francés no fue sencilla, pero esa experiencia le proporcionó a la empresa un aprendizaje y un *know how* internacional que todavía perdura en la actualidad y se refuerza día a día. A pesar de que esta primera internacionalización de la empresa tuvo lugar a principios de los años 70, algunos de estos motivos mantienen su vigencia hasta la actualidad. Prueba de ello es la incursión de Fluidra en economías emergentes como Chequia y Emirato de Dubai (1995), Turquía (1996), India (2000), China (en el año 2004) procurando estar siempre entre las empresas pioneras en introducirse en este tipo de países.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Parte del éxito del modelo de negocio del grupo se debe a su estrategia de crecimiento fundamentada en la diversificación tanto vertical como horizontal. Fluidra, a diferencia del resto de empresas del sector (4), se encuentra totalmente integrada y cuenta con un potencial tecnológico muy variado dominando diferentes tecnologías (5). Además la integración vertical va más allá del control de todo el proceso productivo, ya que también internalizan las actividades de I+D, las de logística (6) y las de comercialización del producto hacia el cliente final. Esta estrategia les permite, por un lado, tener libertad a la hora de fijar precios y así apropiarse de todo el margen de la cadena de valor y, por otro, obtener claras ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Gracias a esta integración vertical coordinan perfectamente todas las fases de la cadena de valor y consiguen ofrecer un producto y un servicio muy diferenciado (reduciendo tiempos de entrega, introduciendo rápidamente en el mercado

GRÁFICO 1
LA DIVERSIFICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL DEL MODELO DE NEGOCIO DE FLUIDRA



FUENTE:
Elaboración propia.

innovaciones de producto, manteniendo altos estándares de calidad y una gran respuesta de adaptación a las necesidades individuales de cada cliente).

Estas ventajas competitivas han sido clave en la rapidez del proceso de internacionalización de la empresa, ya que le han servido para alcanzar economías de escala pero también para ser más flexibles en cuanto a la adaptación a los diferentes requerimientos y necesidades de los mercados internacionales y lograr un mayor alcance y diversificación geográfica (gráfico 1).

Por otro lado, Fluidra compensa la posible rigidez y dependencia de una única demanda a través de su estrategia de diversificación horizontal. La actividad tradicional de Fluidra es el negocio de piscinas, que supone el mayor peso de sus ventas totales tanto en España como en el extranjero (cuadro 1). Sin embargo, a partir de los años 80 y con mayor fuerza a partir del 2006 la multinacional catalana se diversifica hacia el mercado del agua en todas sus acepciones: tratamiento del agua, riego y conducción de flujos. De esta manera Fluidra consigue reducir el riesgo global de la empresa, logrando fuertes economías de escala a partir de las sinergias productivas, de investigación, comerciales y financieras y abriéndose a nuevos mercados con un enorme potencial de demanda. En consecuencia, la elección de la diversificación horizontal también constituye un elemento esencial de la estrategia de internacionalización del grupo (gráfico 1).

Esta estrategia de diversificación horizontal se ha implementado a partir de adquisiciones de diferentes empresas pero también en gran medida a partir del

crecimiento orgánico. En este sentido, se están reorientando las filiales extranjeras originariamente centradas exclusivamente en el negocio de las piscinas hacia los otros negocios relacionados con el agua. Esta decisión estratégica se refleja en el cambio de nombre de las filiales de *AstralPool* a *Fluidra*.

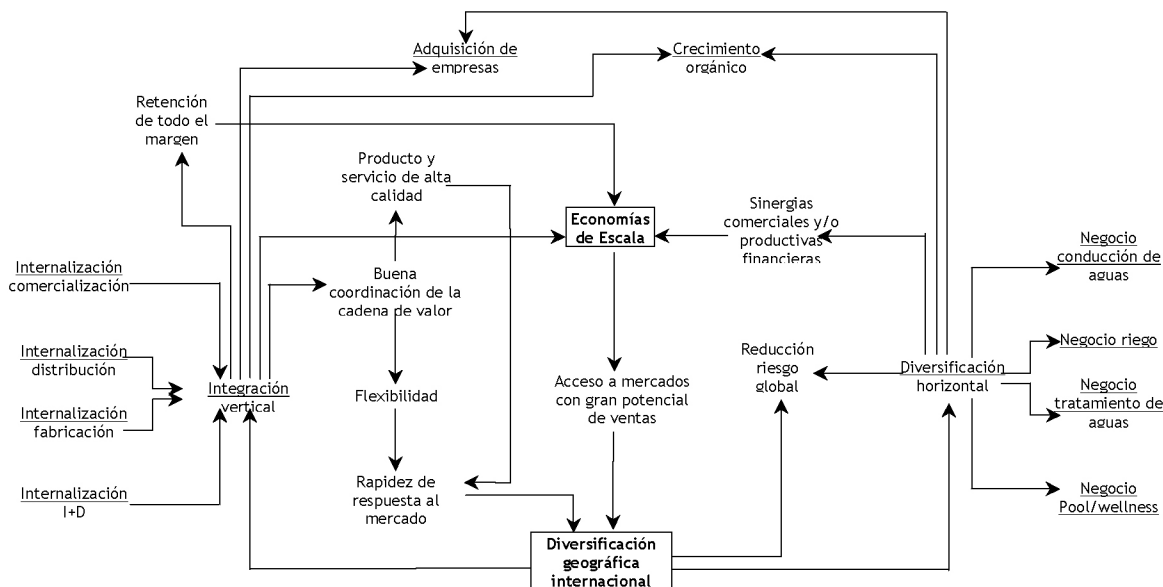
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Fluidra está presente en áreas geográficas muy heterogéneas. Europa, Estados Unidos, Oriente Medio, Australia y más recientemente Singapore, China, India, Tailandia y Sudáfrica, son algunos de los mercados conquistados por el Grupo multinacional (7).

La presencia de la empresa en tantos y tan dispares mercados, evidencia la menor importancia concedida por los directivos de Fluidra a la «distancia geográfica» y, sobretudo a la «distancia psicológica». Esta actitud, ha sido fundamental para acelerar el proceso de internacionalización de la empresa (Madsen *et al.*, 2000, Bell *et al.*, 2004), ya que la hace proclive a abordar mercados diametralmente opuestos al mercado español y la alienta a buscar territorios donde sus competidores todavía no están presentes.

En la selección de mercados, la información proporcionada por los representantes comerciales de Fluidra tiene un papel decisivo. Su labor de observación y vigilancia de las tendencias del mercado extranjero contribuye al mejor conocimiento de los distintos países y a detectar oportunidades de negocio. Poco a poco la transmisión de información a los *headquarters* se ha convertido en habitual, se ha ido sistematizando y ha alcanzado el carácter de

GRÁFICO 2
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE FLUIDRA



FUENTE:
Elaboración propia.

rutina organizativa, culminando en 1988 con la fundación de Astral Export y la definición de unos criterios objetivos para la selección de mercados.

Los factores clave en la elección de mercados son: el potencial de mercado del país (definido por el volumen de ventas más probable); la posibilidad de establecer una red de distribuidores sólida en el territorio (8); la calidad de las TIC y conexiones aéreas internacionales del país; y la estabilidad política, económica y social del área. Por el contrario, las diferencias culturales o el nivel de requerimientos del mercado en cuanto a especificaciones técnicas del producto, no representan una gran barrera de entrada a nuevos países. Prueba de ello, es que mientras Australia (mercado grande pero muy lejano física y culturalmente) fue abordado en 1996, Fluidra no se ha introducido en Grecia (un mercado mucho más próximo) hasta el 2004, principalmente debido a la lentitud de su crecimiento económico y su inseguridad financiera.

Otro claro ejemplo de esta política es la ya consolidada presencia de la compañía en los Emiratos Árabes. «Cuando nuestros competidores quisieron entrar en Dubai, Astral ya hacía 15 años que operaba allí» comenta Bea Strebl, directora de comunicación del Grupo.

Este comportamiento le ha permitido a la empresa ser pionera en la introducción en nuevos mercados en expansión, aumentar sus ventas y obtener de esta manera una ventaja competitiva clara respecto a sus rivales (gráfico 2).

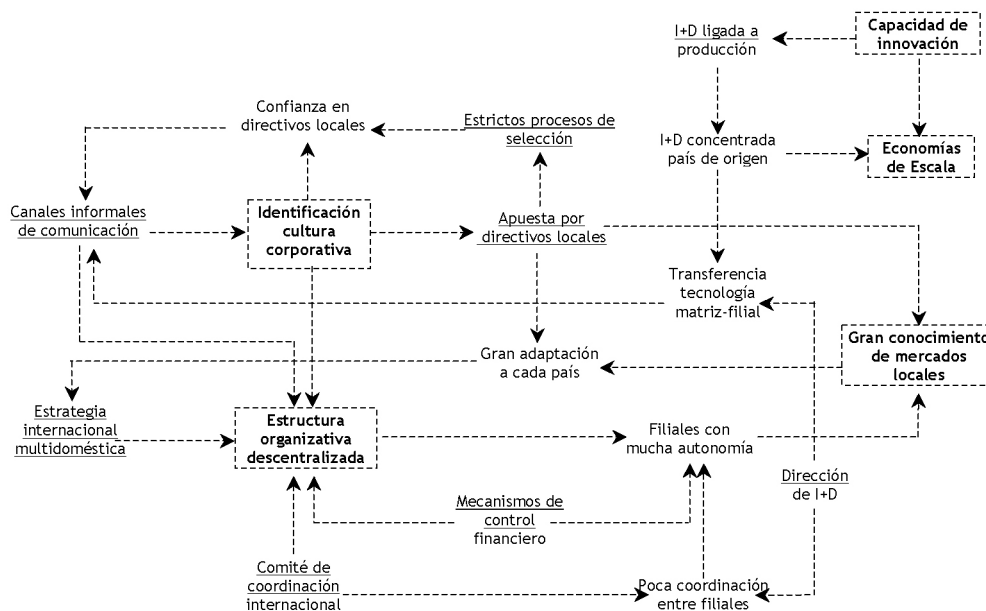
Por otro lado, para Fluidra la elección del mercado va estrechamente unida a la elección del producto

a internacionalizar. En cada nuevo mercado que se introduce debe dar respuesta a nuevas necesidades, especificaciones legales y requerimientos técnicos, por consiguiente, la compañía adapta y ofrece productos distintos en función de cada país.

En esta adaptación de producto, el éxito de su estrategia reside en la flexibilidad productiva. Los nuevos productos se conciben, desde el principio, observando las restricciones y exigencias de cada mercado y pensando en su proceso de fabricación. Así, las dos premisas básicas de partida son: la búsqueda de la versatilidad de los procesos de fabricación y el aprovechamiento de sinergias productivas, es decir, los productos se diseñan pensando en que con una misma tecnología y modificaciones mínimas en el proceso de fabricación, sea posible obtener un producto totalmente adaptado a las especificaciones y estándares del lugar de destino (gráfico 2).

En cuanto al portafolio de productos, el binomio mercado-producto es prácticamente inseparable y distinto para cada región o país. Mientras el negocio Pool pretende cubrir las aplicaciones lúdicas del agua (el segmento de mercado residencial está estrechamente relacionado con el poder adquisitivo de cada país), los nuevos campos de actividad hacia los que se ha diversificado la empresa guardan mayor relación con los usos esenciales del agua (consumo humano, agrícola e industrial) y le permiten dirigirse a segmentos de mercado complementarios al primero (9). Esta diversificación permite a Fluidra cubrir el ciclo integral del agua y estar presente en prácticamente todo el mundo. Por ejemplo, el aumento de la renta de los países emergentes ha dado origen a los mayores aumentos de las ventas de Fluidra en los últimos años. A riesgo de agotar el negocio de Pool & Wellness, su

GRÁFICO 3
ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DEL MODELO DE NEGOCIO DE FLUIDRA



FUENTE:
Elaboración propia.

estrategia de diversificación le permite adentrarse en países como India o Nigeria, donde su mayor preocupación gira en torno al suministro de agua potable apta para el consumo.

En consecuencia, para la selección de la cartera de productos internacional se evalúan las aplicaciones del agua que demanda cada territorio, el nivel de desarrollo económico del país, el valor añadido que el producto aporta al cliente (y que por tanto ofrecerá un mayor margen a la empresa) y el volumen de ventas esperado. En definitiva, la cobertura del ciclo integral del agua de Fluidra se traduce en un amplio portafolio de productos (10) que despliega en función de las necesidades de cada región y el beneficio esperado.

La creación de Astral Export en 1988 fue la respuesta al crecimiento sostenido experimentado por la firma en el exterior y significó la actual formulación de la política y estrategia internacionales. Ello supuso la definición de un proceso de selección sistemática de mercados, productos y mecanismos de entrada. Astral Export cuenta con un equipo de 12 personas especializadas en negocios internacionales y gran dominio de idiomas que viajan constantemente por todo el mundo para mostrar los productos y tecnologías de Fluidra a posibles nuevos clientes internacionales. Estos representantes comerciales actúan de radar haciendo una función de prospectiva y de búsqueda de oportunidades de negocio en países donde la compañía todavía no tiene presencia directa.

De hecho, Fluidra establece dos fases en su proceso de expansión internacional (gráfico 2). En la primera, la entrada a nuevos mercados se realiza a

partir de mecanismos de exportación directa, mediante los representantes comerciales de Astral Export. En esta fase se produce el aprendizaje y la adquisición de conocimiento del mercado extranjero. Y en la segunda fase, una vez se ha alcanzado un umbral mínimo de facturación y se ha constatado el potencial de crecimiento de un país, se procede a realizar una inversión directa a través del establecimiento de filiales comerciales e incluso en algunos casos, la implantación de filiales productivas. En este sentido, cabe destacar que Fluidra no utiliza ningún tipo de alianza estratégica en su expansión geográfica, ya que prefiere utilizar mecanismos que ofrezcan mayor control de la actividad internacional.

De esta forma Fluidra simplifica las tradicionales etapas del proceso de internacionalización gradual de la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977) (11). Lo que de nuevo ilustra la acelerada internacionalización en cada nuevo mercado que es abordado por la compañía.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA ACTIVIDAD

La organización de la actividad internacional de esta empresa multinacional adopta en términos de Bartlett y Ghoshal (1989) un enfoque multidoméstico con el propósito de percibir y explotar mejor las oportunidades locales en los distintos países. Las filiales extranjeras del grupo cuentan con una gran autonomía, sobre todo en la función comercial, y siempre están gobernadas por directivos locales originarios del propio país. El grupo cuenta, por tanto, con una estructura organizativa muy descentraliza-

CUADRO 2
CÍRCULOS VIRTUOSOS DEL MODELO DE NEGOCIO DE FLUIDRA

- 1 Diversificación horizontal → Sinergias comerciales, productivas, financieras → Economías de escala → Acceso a mercados de gran potencial de ventas → Diversificación geográfica internacional → Diversificación horizontal → ...
- 2 Integración vertical → Buena coordinación cadena de valor → Flexibilidad → Rapidez respuesta al mercado → Diversificación geográfica internacional → Integración vertical → ...
- 3 Estrategia multidoméstica → Estructura organizativa descentralizada → Filiales con mucha autonomía → Gran conocimiento de mercados locales → Gran adaptación a los países → Estrategia multidoméstica → ...
- 4 Estrategia de adaptación de productos → Países lejanos psicológicamente y geográficamente → Diversificación geográfica internacional → Aprendizaje y consolidación mercados → Gran conocimiento mercados locales → Estrategia de adaptación de productos → ...
- 5 Apuesta directivos locales → Estrictos procesos de selección directivos → Confianza en directivos locales → Canales de comunicación informales → Identificación cultura corporativa → Apuesta por directivos locales → ...
- 6 I+D ligada a la producción → I+D concentrada en país de origen → Economías de escala → Capacidad de innovación → I+D ligada a la producción → ...

FUENTE: Elaboración propia.

da, aunque cabe señalar que en los dos últimos años a raíz de la crisis económica, se ha encaminado hacia una mayor intervención por parte de la matriz (gráfico 3).

La coordinación de las filiales suele basarse en la implementación de mecanismos de control financiero y la creación de Comités internacionales que se reúnen anualmente en Barcelona. Asimismo entre las filiales existe poca interrelación, ya que tan sólo necesitan interactuar en cuestiones relativas a la gestión de stocks. Cada país supone un mercado con necesidades muy específicas que obliga al grupo a formular e implantar estrategias diferenciadas país a país (gráfico 3).

Por otro lado, la integración de las filiales en la cultura corporativa del grupo es un elemento importante de coordinación internacional. Al no utilizar apenas expatriados para dirigir las filiales extranjeras (12), la identificación con la cultura corporativa se consigue aplicando un riguroso proceso de selección de los directivos locales. Muy importante es la creación de fuertes lazos de conocimiento y amistad para alcanzar la confianza recíproca que garantice el éxito de la operación. No obstante, Fluidra está también implementando mecanismos más formales de reclutamiento a medida que el grupo va internacionalizándose.

Otro de los ejes estratégicos del modelo de negocio de Fluidra es la gestión internacional de la innovación. La actividad de I+D esta estrechamente relacionada con la actividad productiva del grupo y está fundamentalmente localizada en Europa, donde se encuentra la mayor parte de los centros de fabricación y, en mayor medida en Cataluña, cerca de los *headquarters* de la multinacional (ver gráfico 3). En este sentido, se puede afirmar que la internacionalización de Fluidra se basa en la explotación de una ventaja monopolística basada en el conocimiento tecnológico generado en el país de origen. Este enfoque de la internacionalización concuerda con la Teoría de la Internalización (Buckley y Casson, 1976; Teece, 1986; Hennart, 1989), basada en el modelo de los Costes de Transacción (Williamson, 1975).

No obstante, destaca la actividad de innovación realizada por la filial australiana que cuenta con un centro multiplanta con dominio de múltiples tecnologías (13). Australia es un mercado muy grande y creativo por lo que la segunda filial, que fue incorporada al grupo en 2006 vía adquisición, cuenta con fuertes recursos y capacidades en innovación de producto motivadas esencialmente por la demanda de mercado.

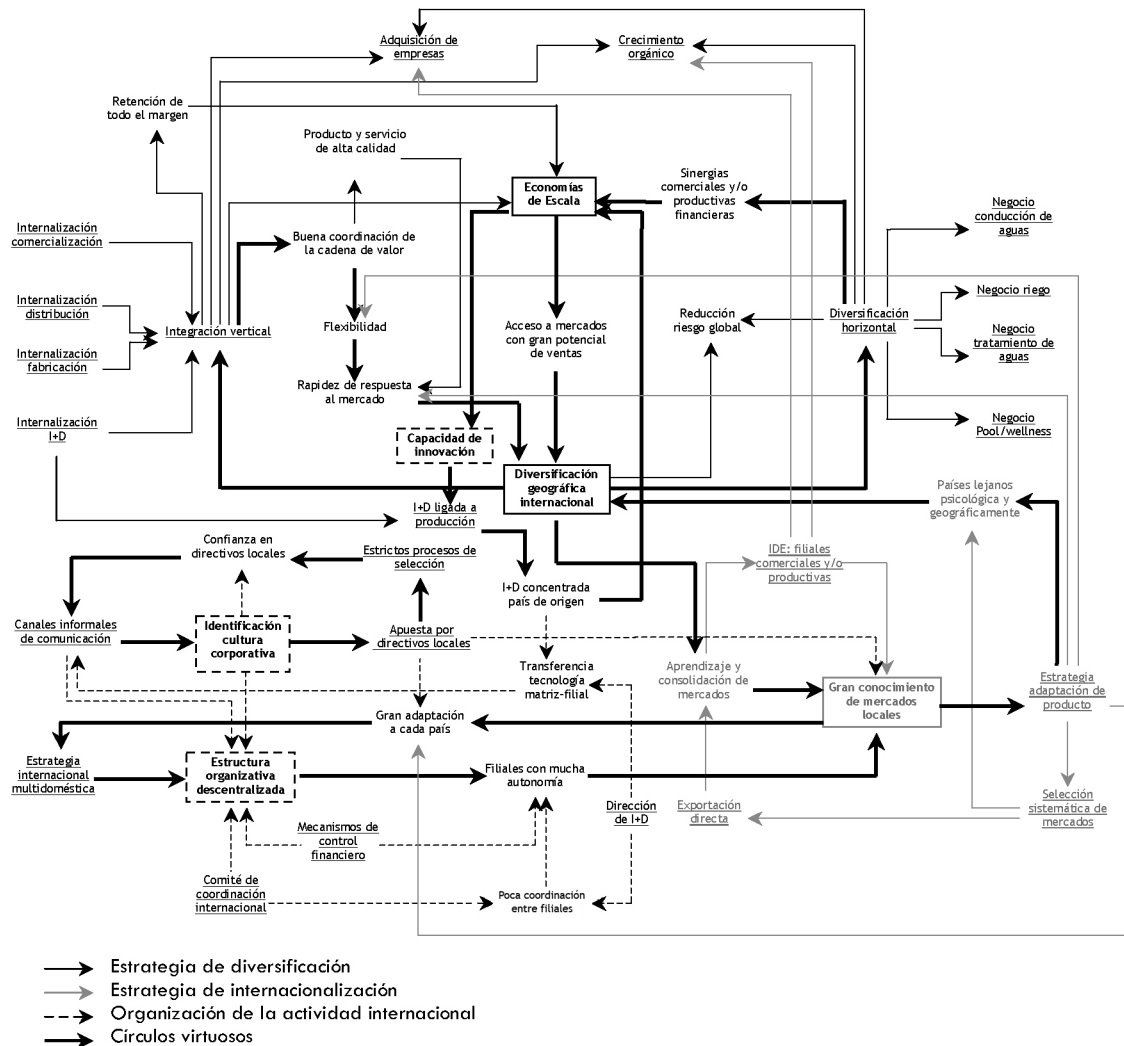
En relación a la coordinación y transferencia de tecnología e innovación entre las filiales, Fluidra cuenta con un equipo humano de 11 personas especialistas cada uno en diferentes tecnologías, dedicadas a la Dirección de I+D, que ejercen una función de enlace con la Dirección Técnica de las plantas productivas para transferir conocimiento. En este sentido, se comparte el conocimiento entre filiales utilizando mecanismos de carácter cada vez más formales que permitan mejorar en el futuro la comunicación y transferencia de innovaciones en todo el grupo.

EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE FLUIDRA ↓

Finalmente, el gráfico 4 muestra el modelo de negocio completo del grupo Fluidra. Uno de los criterios básicos para valorar su excelencia es su virtuosidad. Los círculos virtuosos son bucles que se forman como resultado de la interacción de decisiones y consecuencias, que en cada iteración refuerzan de forma positiva algunos de los componentes del modelo, y que por tanto, redundan en una mejor *performance* de la empresa (Casadesus-Masanell y Ricart, 2008). En este caso se observan múltiples círculos virtuosos que refuerzan el modelo de negocio de Fluidra y que impulsan la internacionalización acelerada del grupo catalán (cuadro 2).

Los dos primeros círculos virtuosos conectan la elección de la estrategia de diversificación del grupo con su proceso de internacionalización. En el primero, la diversificación horizontal genera fuertes siner-

GRÁFICO 4
EL MODELO DE NEGOCIO DE FLUIDRA



FUENTE:
Elaboración propia.

gias que promueven la presencia de economías de escala, las cuales permiten la entrada de Fluidra a mercados extranjeros de gran tamaño, con lo que se consigue una gran diversificación geográfica, que a su vez, conduce a reforzar de nuevo la elección de entrar en otros negocios relacionados con el agua. Por su parte, la diversificación vertical de Fluidra permite una buena coordinación de la cadena de valor que lleva a la empresa a desarrollar una gran flexibilidad y rapidez de adaptación a diferentes demandas, por lo que de nuevo se impulsa la diversificación internacional y refuerza la estrategia de integración vertical.

Los dos bucles siguientes muestran como se refuerza el enfoque multidoméstico de la estrategia de internacionalización de Fluidra. Esta elección determina una estructura internacional muy descentralizada, con filiales con mucho poder de decisión en su área de influencia, que les permite contar con un profundo

conocimiento y, por tanto, una gran adaptación a su mercado local, lo cual también viene a potenciar el enfoque multidoméstico de la estrategia internacional. Además, la capacidad de Fluidra para adaptar los productos a las distintas necesidades y requerimientos, le permite acceder a países muy distantes entre sí, lo que le permite aprender rápidamente de esta diversificación geográfica, adquiriendo gran conocimiento sobre los distintos mercados locales, lo cual fortalece de nuevo la estrategia de adaptación de productos.

El quinto círculo virtuoso hace referencia a la apuesta de la multinacional catalana por directivos nativos para gobernar sus filiales extranjeras. Para mantener esta política es necesario implantar estrictos procesos de selección y reclutamiento de directivos, los cuales permiten depositar una gran confianza en dichos directivos, de ahí la efectividad de los canales de comunicación informales en la multinacional,

y la fuerte socialización e identificación con la cultura corporativa del grupo, lo que a su vez viene a respaldar la apuesta por directivos locales en vez de la utilización de expatriados.

Por último, también se ha detectado un círculo virtuoso relacionado con la estrategia de innovación de Fluidra. La elección de localizar la I+D junto a los centros de producción implica que esta actividad se encuentra básicamente concentrada en el país de origen, lo que le permite alcanzar fuertes economías de escala y, por tanto, conseguir una importante capacidad de innovación que viene a reforzar nuevamente la proximidad de la I+D a la actividad productiva.

CONCLUSIONES ¶

El análisis de la estrategia de internacionalización de Fluidra, ha evidenciado que su modelo de negocio está perfectamente alineado con los objetivos empresariales. Se trata de un modelo sólido, consistente y muy coherente en su conjunto, con varios círculos virtuosos que aseguran su continuidad en el futuro. En este sentido, resulta claro que las sinergias de sus estrategias de diversificación, tanto horizontal como vertical, su capacidad de innovación y su espíritu emprendedor son las claves del éxito de su acelerada internacionalización. En efecto, la capacidad de innovación de Fluidra, muy ligada a la actividad productiva, así como la internalización de la mayor parte de las actividades de la cadena de valor conllevan simultáneamente importantes economías de escala y una gran flexibilidad y capacidad de respuesta que permite adaptar enormemente sus productos a los distintos requerimientos y necesidades de diferentes países.

A partir de la estrategia de adaptación de producto y de la diversificación hacia múltiples negocios relacionados con el agua, Fluidra consigue acceder a un gran número de mercados internacionales, logrando de este modo una importante diversificación geográfica y una reducción generalizada de su riesgo global. Además, la implantación de una selección sistemática de mercados y el uso de mecanismos de exportación e inversión directas permiten a la empresa aprender rápidamente de los distintos mercados internacionales, consiguiendo el conocimiento necesario para ofrecer un producto de calidad totalmente adaptada a las necesidades de cada país. Fluidra acompaña esta estrategia con una estructura organizativa descentralizada, donde las filiales cuentan con una gran autonomía para adaptarse perfectamente a sus mercados locales –aunque cada vez más coordinadas desde la central– y con una fuerte identificación con la cultura corporativa del grupo.

Sin duda, la expansión internacional de la empresa es uno de los motores fundamentales del crecimiento del modelo de negocio que convierte a Fluidra en una de las multinacionales españolas con mayor

potencial de crecimiento de nuestros días, por lo que su caso puede servir de guía para otras empresas españolas que quieran iniciar en estos momentos su andadura internacional.

(* Los autores quieren expresar su agradecimiento a Pere Ballart, director de la *Americas/Asian/Pacific Division* y a Bea Strebl, directora de comunicación del Grupo Fluidra por el apoyo prestado para la realización del presente artículo.

NOTAS ¶

- [1] A pesar de su actual condición de gran multinacional y su reciente salida a bolsa, todavía hoy conserva un cierto carácter familiar, de hecho, el 49% de la Compañía esta en manos de cuatro familias catalanas y uno de sus socios-fundadores, Joan Planes y su hijo Eloi Planes ocupan importantes cargos de dirección de la compañía (Presidente y Consejero Delegado respectivamente).
- [2] La planta de Reino Unido proviene de la adquisición en 2003 del grupo inglés Certikin dedicado a la fabricación y comercialización de productos para las piscinas. En el Reino Unido Certikin Internacional emplea alrededor de 100 personas.
- [3] Por ejemplo, los productos químicos para el tratamiento de aguas comportan unos costes de transporte bastante elevados debido al gran volumen de líquido que incorporan los productos.
- [4] Los competidores de Fluidra en el sector del agua son, por un lado, las empresas de ámbito local que compiten en cada país donde opera el grupo catalán y, por otro lado, en menor medida, hay alguna corporación multinacional de origen norteamericano que compiten simultáneamente en varios mercados internacionales.
- [5] Fluidra cuenta con un gran conocimiento en las siguientes tecnologías: inyección de plásticos, proyección de poliéster, manipulado de acero inoxidable, transformación del caucho, extrusión de plásticos, producción de clorados sólidos e ingeniería de procesos de tratamiento de aguas.
- [6] El grupo Fluidra cuenta con su propio operador logístico, Trace Logistics, que da servicio a todo el grupo en cualquier parte del mundo en el que se encuentra presente.
- [7] Los países donde Fluidra tiene filiales son los siguientes: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chile, China, Chipre, Dinamarca, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, España, EE.UU., Francia, Grecia, Hungría, India, Italia, Marruecos, México, Nigeria, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Singapur, Sudáfrica; Suecia, Suiza, Tailandia, Turquía.
- [8] El cliente final de Fluidra es un cliente profesional - industrial (instaladores de piscina, constructores de canalizaciones de fluidos, instaladores de sistemas de riego, etc.)
- [9] Aunque la apuesta del grupo por la diversificación es firme, tal y como aparece en la tabla 1, por el momento casi el 68% de su facturación procede de la unidad de negocio de Pool&Wellness, el 18% del negocio de tratamiento de aguas, el 5% de riego y el 9% de la conducción de fluidos, si bien en un futuro se prevé que esta distribución entre las distintas unidades se equilibre o incluso se invierta.
- [10] Sólo en la unidad de negocio de Pool&Wellness, Fluidra mantiene un catálogo de productos con más de 40.000 referencias agrupadas en las siguientes categorías: Piscinas prefabricadas, Material exterior de piscinas, Material vaso de piscina, Filtración, Bombas, Tratamiento químico, Dosificación, medición y automatización, Limpieza, Iluminación y ornamentación, Material de revestimiento, Cubiertas y enladrados,

- Piscina elevada, Accesorios de competición, Accesorios PVC, Software, Spas y saunas, Calefacción.
- [11] El modelo de la escuela de Uppsala explica el proceso de internacionalización de la empresa mediante un proceso gradual que entre otros aspectos utiliza diferentes mecanismos de entrada: (1) exportación indirecta; (2) exportación directa; (3) alianzas estratégicas; (4) filiales de ventas; (5) filiales productivas.
- [12] Fluidra prefiere contratar directivos locales del país de destino para gestionar las filiales extranjeras, superando de este modo las dificultades relacionadas con los expatriados (sus mayores costes salariales, los problemas de integración del directivo expatriado y de su familia al país de destino, etc.)
- [13] En Australia el grupo Fluidra fabrica un abanico muy amplio de productos (bombas, filtros, inyección de plástico, etc.)

BIBLIOGRAFÍA

BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1989): «Managing across borders: the transnational solution». *Harvard Business School*, Boston, MA.

BELL, J., CRICK, D. y YOUNG, S. (2004): «Small firm internationalization and business strategy – An exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK». *International Small Business Journal*, 22(1): 23-56.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1976): «The future of the multinational Enterprise». Holmes & Meier, Nueva York.

CASADESUS-MASANELL, R. y RICART, J.E. (2008): «Strategy vs. Business Model vs. Tactics». Artículo presentado en la Conferencia «Special Issue on Business Models» de Long Range Planning, (Diciembre de 2008).

CASADESUS-MASANELL, R. y RICART, J.E (2007): «Competing through Business Models (A)», *Working paper, Harvard Business* N9-708-452 october 02.

COVIELLO, N. y MUNRO, H. (1997): «Network relationships and the internationalisation of small software firms». *International Business Review*, 6(4), pp. 361-386.

HENNART, J.F. (1989): «Can the new forms of investment substitute for the old forms? A transaction costs perspective». *Journal of International Business Studies*, 20, pp. 211-234.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): «The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM, F. (1975): «The internationalization of the firm: Four Swedish case studies», *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305-322.

KNIGHT, G. y CAVUSGIL, T. (1996): «The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory». *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.

KNIGHT, G., MADSEN, T y SERVAIS, P. (2004): «An Inquiry into Born-global firms in Europe and the USA». *International Marketing Review*, 21(6), pp. 645-665.

MADSEN, T.K., RASMUSSEN, E.S., y SERVAIS, P. (2000): «Differences and similarities between born globals and other types of exporters» En Yaprak, A. y Tutek, J., (eds.) *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies*, (Advances in International Marketing, 10) Emerald Group Publishing Limited, 247-265

OVIATT, B.M. y McDOUGALL, P.P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures». *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45-64.

OVIATT, B.M. y McDOUGALL, P.P. (1997): «Challenges for Internationalisation Process Theory: The Case of International New Ventures». *Management International Review*, 37(Special Issue); pp. 85-99.

PLÁ, J. y LEÓN, F. (2004): Dirección de Empresas Internacionales. España: Editorial Pearson Educación.

RASMUSSEN, E., SERVAIS, P. y MADEN, T. (2000): «Born to be international? The born global firm in Denmark». Artículo presentado en la conferencia «14th Conference on Small Business Research», (junio de 2008).

RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D y VAILLANT, Y. (2005): «The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research». *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), pp. 133-171.

RICART, J.E (2009): «Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica», *Universia Business Review*, 23, pp. 12-25.

TEECE, D.J. (1986). «Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment». *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 7(1), pp. 21-45.

VAILLANT, Y., URBANO, D., RIALP, J. y RIALP, A. (2006): «Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, pp. 107-132.

WELCH, L. y LOUSTARINEN, R. (1993): «Inward-Outward connections in internationalisation», *Scandinavian International Business Review*, 2(4), pp. 44-56.

WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York: Free Press.