



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

# **ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA RED GLOBAL DE HEADHUNTING**

Autor: Erik Bertrand Amme  
Director: Marta Muñoz Ferrer

Madrid  
Junio 2014

Erik  
Bertrand  
Amme

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA RED GLOBAL DE HEADHUNTING**



## **I. Resumen**

Este artículo analiza la viabilidad de una estrategia de internacionalización en Estados Unidos por parte de Madrid Munich Executive Search, una consultoría de recursos humanos que pretende ofrecer una mayor cobertura internacional a sus clientes. Tras los análisis interno y externo se concluye que la mejor forma de entrar en el mercado objetivo es a través de una alianza debido a la realidad multipaís del sector. Finalmente, a través del análisis de viabilidad de la estrategia se considera que dicha alianza es adecuada, factible y aceptable y puede ser llevada a cabo.

**Palabras Clave:** Headhunting, Nivel de globalización de la industria, estrategia de internacionalización, sector multipaís, alianzas.

## **II. Abstract**

This article analyses the viability of an internationalization strategy in the United States by Madrid Munich Executive Search, a spanish human ressources consultancy company that is looking forward to offer a wider international range to their clients. The resultst from the internal and external análisis conclude that the best internationalization form for this company would be an alliance or partnership with a local firm, due to the multi-country setup of the sector. Finally, through the viability analysis the article comes to the conclusión that this strategy is appropriate, feasible and acceptable and can be carried out.

**Keywords:** Headhunting, Globalization level of the industry, internationalization strategy, multi-country sector, alliances/partnerships.

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
1.1.Objetivo	6
1.2.Metodología	6
1.3.Estado de la Cuestión	7
1.4.Estructura	8
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
2.1.Análisis Interno	9
2.2.Análisis Externo	11
2.3.Estrategias de Interncionalización	13
2.3.1. Factores de Internacionalización	13
2.3.2. Opciones Estratégicas	14
2.3.3. Fórmulas de Entrada	16
2.4.La viabilidad de un proyecto de internacionalización	18
<b>3. Análisis Interno</b>	<b>20</b>
3.1.Historia de la empresa	20
3.2.Situación Actual	22
3.3.Experiencias Similares	24
3.4.Identificación de Recursos y Capacidades	26
3.5.Valoración de Fortalezas y Debilidades	29
<b>4. Análisis Externo</b>	<b>31</b>
4.1.Análisis del Entorno	31
4.2.Análisis de la Industria	32
4.3.Análisis de Grupos de Competidores	35
<b>5. La Estrategia de Internacionalización</b>	<b>37</b>
5.1.Las Opciones Estratégicas	37
5.2.Las Fórmulas de Entrada	38
<b>6. Análisis de Viabilidad</b>	<b>43</b>
6.1.Adecuación	43
6.2.Factibilidad	44
6.3.Aceptabilidad	45
<b>7. Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>49</b>

## **Índice de Gráficos**

**Gráfico 1** – 5 Fuerzas de Porter

**Gráfico 2** – Nivel de globalización del industria

**Gráfico 3** – Opciones Estratégicas 1

**Gráfico 4** – Opciones Estratégicas 2

**Gráfico 5** – Posicionamiento de Competidores (elaboración propia)

**Gráfico 6** – Ganancias Obtenidas por las Alianzas (elaboración propia basada en los datos de la empresa)

## **Índice de Tablas**

**Tabla 1** – Perfil Estratégico Madrid Munich Executive Search

**Tabla 2** - Análisis VRIO

**Tabla 3** - Ventajas e Inconvenientes de las Fórmulas de Entrada

# **1. Introducción**

## **1.1. Objetivo**

Con este artículo se busca analizar la viabilidad de la creación de una red global de headhunting por parte de la consultoría de recursos humanos Madrid Munich Executive Search extendiendo su presencia internacional al mercado de Estados Unidos. En concreto, con este proyecto se busca determinar que estrategia de internacionalización es la más adecuada, factible y aceptable para la situación de la empresa y del mercado objetivo.

## **1.2. Metodología**

Para alcanzar el objetivo, se recurrió al método inductivo. Esta metodología consiste en hacer una recogida de datos en los que luego apoyar el análisis que conducirán hacia las conclusiones. La recogida de datos se ha realizado principalmente en base a entrevistas que se han realizado a los socios de la empresa como a socios de empresas con las que han existido cooperaciones, ya sean actuales o pasadas.

Con esta metodología se obtiene la mejor fuente de datos posible. Por un lado, los socios de la empresa a la que está dirigido el artículo, que son los mayores conocedores de las labores internas. Como esto no es suficientemente objetivo, los socios de otras empresas que han cooperado en el pasado con Madrid Munich Executive Search han aportado sus opiniones no solo sobre la empresa, si no también sobre el mercado objetivo. También se ha consultado a empresas ya presentes en Estados Unidos para alcanzar una mayor comprensión del mercado objetivo.

Para mantener la confidencialidad de las opiniones expresadas por parte de las personas entrevistadas, se han utilizado pseudónimos para las empresas y los nombres. En el caso de empresas de las cuales se ha obtenido información a través de la web, el uso de pseudónimos no ha sido necesario ya que se trata de contenido público.

El hilo del artículo está basado en las teorías de estrategias de internacionalización más recurrentes, de las que se han obtenido conocimientos a través de la asignatura de estrategia empresarial cursada en cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Se ha profundizado en estas teorías acudiendo a otras fuentes que principalmente se exponen en el marco teórico del trabajo.

### **1.3. Estado de la Cuestión**

Para comprender la justificación de este artículo es importante conocer en que contexto se realiza. Este análisis de viabilidad fue encargado por parte de la empresa Madrid Munich Executive Search y ha sido adaptado a las exigencias de un trabajo académico.

Los socios de dicha empresa ya han tomado la decisión de entrar en el mercado del país norteamericano, por lo que no se trata de un análisis de diferentes mercados para una posterior elección. La conclusión a la que se debe llegar, por tanto, es si es viable entrar en Estados Unidos. El análisis de si otro país es más favorable para los intereses de la empresa queda descartado.

Por otra parte, Madrid Munich Executive Search cuenta con un socio alemán, Munich International, que también estaría involucrado en la formación de esta red global de headhunting. Este artículo analiza únicamente la perspectiva de Madrid Munich Executive Search, que a su vez actúa en los intereses de su socio alemán. Entre las personas entrevistadas para el análisis se encuentran los socios de esta firma alemana y se han tomado sus prioridades y opiniones como propias de la empresa debido a que poseen un objetivo común y todas las opiniones de los integrantes de ambas personas son igualmente relevantes.

Dado que la decisión del mercado en el que se quiere entrar ya está tomada, el análisis del entorno se reduce a las opiniones y experiencias de las personas consultadas ya que no es necesario comparar entre diferentes países.

Por tanto, la realización de este trabajo está justificada por el interés de Madrid Munich Executive Search en conocer sus posibilidades de entrada en el mercado estadounidense debido a las necesidades que requieren sus actividades en el entorno español. La denominación de este proyecto como red internacional de headhunting proviene de la empresa debido a su interés por que este sea el primer paso par ampliar sustancialmente su presencia internacional.

## **1.4. Estructura**

La estructura del artículo se basa en 6 partes principales que siguen un hilo conductor que permite llegar a las conclusiones fácilmente y ayuda al lector a comprender los temas descritos.

En primer lugar, un marco teórico servirá de apoyo para todos los demás apartados. Se explican las bases teóricas en las que están basadas los análisis que se harán posteriormente. Esta parte del trabajo es la que soporta toda la literatura que se ha consultado para el proyecto. El resto del trabajo está referenciado a entrevistas, como ya se explica en la metodología.

En segundo lugar, un exhaustivo análisis interno permitirá comprender con detalle de que clase de empresa se trata y coloca en contexto todo el proyecto. Esto se completa con un análisis externo igualmente relevante para la consecución de los resultados.

Después se tratará el tema de la estrategia de internacionalización. Esta parte es una recopilación de los resultados de los análisis y permitirá decidir que estrategia llevar a cabo y mediante qué fórmula de entrada. El siguiente apartado redondeará estos resultados, analizando la viabilidad de la estrategia escogida.

En último lugar se expondrán las principales conclusiones del artículo.

## **2. Marco Teórico**

Para poder realizar el análisis descrito en la introducción, es preciso conocer con antelación la base teórica que justifica dichos análisis. Se responde a la pregunta de por qué se han hecho los análisis de la forma que se han hecho. Por tanto, con este apartado se sentarán las bases en las que está cimentado el trabajo en su conjunto.

Cualquier estudio de internacionalización requiere de un análisis interno y un análisis externo para comprender el contexto en el que se va a realizar la estrategia. Una vez realizados estos análisis, se debe elegir la estrategia de internacionalización que mejor se adapte a los resultados y elegir la fórmula de entrada en el país de destino. Por último, es necesario asegurar la viabilidad de la estrategia y la fórmula de entrada elegidas, analizando la compenetración entre las fortalezas y las debilidades de la compañía con las oportunidades y amenazas del país de destino. Es imperativo conocer bien estos conceptos para poder llevar a cabo un proyecto como éste.

A lo largo de este apartado se explicará como hacer estos distintos análisis, se presentarán las estrategias de internacionalización y las fórmulas de entrada que existen y se aclararán conceptos como la viabilidad y sus formas de analizarla.

### **2.1 Análisis Interno**

El objetivo de un análisis interno de la empresa es comprender las fortalezas y debilidades que posee. De esta forma se consigue comprender mejor la propia empresa, donde radican sus fuentes de ventaja competitiva y donde se debe trabajar para cubrir zonas de baja productividad o capacitación. Es un análisis fundamental para saber hasta que punto se puede llevar a cabo una estrategia de internacionalización a nivel interno o se precisa de la ayuda de una empresa externa para realizar los planes de futuro.

En la definición de la identidad de una empresa, los recursos y capacidades de la misma son extremadamente importantes. No sólo se deben conocer las cosas y elementos que la empresa controla (recursos), si no también las habilidades para que esos recursos colaboren entre sí (capacidades). Basándonos en la teoría de recursos y capacidades, se debe partir de tres ideas fundamentalmente (Loggiodice, 2012):

- Los recursos y capacidades son la principal fuente de diferenciación de las empresas.

- Los recursos y capacidades son la base de la identidad de las empresas.
- La combinación de los recursos y la capacidad que tenga una empresa para sacar el máximo provecho de ellos son causa directa de los beneficios de la misma.

Una vez comprendidas estas ideas, se puede proceder a identificar las debilidades y fortalezas de una empresa, siempre enfocándose en sus recursos y capacidades. Se deben determinar sus características fundamentales, identificar las claves para el análisis de estas características y en base a ellas hacer un diagnóstico. Existen dos modelos principales para identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa.

En primer lugar, el perfil estratégico, que consiste en identificar y valorar las variables clave del funcionamiento de una empresa, comparando esa valoración con la de la competencia. En segundo lugar, la cadena de valor de Porter, con la cual se divide la empresa en función de sus actividades básicas para identificar dónde comete errores y dónde genera fortalezas (Porter, 2010). Estos dos modelos no son exclusivos, es decir, se pueden utilizar ambos aunque esto no siempre es necesario.

En el perfil estratégico de una empresa, se crea una lista de variables relevantes al funcionamiento del negocio y se valoran en una escala del 1 al 5. Se analiza la competencia en base a estas mismas variables y se hace una comparación, de la cual se concluyen fácilmente las fortalezas y debilidades de la empresa a analizar.

En el caso de la cadena de valor, se disgrega la empresa en actividades primarias (producción y marketing entre otros) y actividades apoyo (por ejemplo gestión de RRHH). Con este método se clasifican una a una las actividades que en su conjunto forman el valor agregado que la empresa aporta a sus grupos de interés. Con este método, más que identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, se detectan sus recursos y capacidades para, más adelante, analizar su utilidad y protagonismo en el conjunto de la empresa.

Esta cadena de valor empresarial forma parte de un conjunto denominado sistema de valor, que incluye las cadenas de valor de los grupos de interés de la empresa, como los proveedores y clientes. Este análisis es complementario al perfil estratégico y sirve para, más adelante, buscar ventajas competitivas.

Por último, se debe hacer una valoración estratégica de los recursos y capacidades. Mediante esta valoración, se identificará su potencial para generar rentabilidad. El modelo a utilizar para este objetivo es el modelo VRIO (Barney/Hersterly, 2008).

Permite analizar los dos elementos en función de su relevancia, escasez, imitabilidad y explotación por parte de la empresa. Dependiendo de si cumple con estas características o no, se entiende que el recurso o capacidad es positivo o negativo para generar ventajas competitivas.

En definitiva, con este análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, más adelante, poder tomar una decisión fundamentada en la elección de una estrategia.

## **2.2 Análisis Externo**

El análisis externo de una empresa permite identificar las oportunidades y amenazas que el mercado ofrece. Existen tres niveles externos a analizar y para cada uno de ellos existen modelos específicos.

En primer lugar se analiza el macro-entorno, es decir, los factores generales del entorno donde se va a llevar a cabo la estrategia que pueden influenciar la competitividad en algún sentido. En segundo lugar, se analiza el sector en el que la empresa desarrolla su actividad. Por último se analizan los grupos de competidores para asignar la propia empresa a uno de esos grupos.

Para analizar el macro-entorno, el modelo más utilizado es el PESTEL Consiste en analizar el mercado al que la estrategia está destinado en función de la situación política, económica, sociocultural, tecnológica, medioambiental y legal. Tras la identificación de los factores clave de cada una de las secciones se valoran del 1 (amenaza) al 5 (oportunidad) para comprobar su influencia sobre la estrategia de internacionalización de la empresa.

En el caso más concreto de la internacionalización, el modelo CAGE cobra cierto protagonismo (Ghemawat, 2001). Se trata de un modelo que guarda cierto parecido con el PESTEL pero más enfocado la distancia que separa un país y otro. Es, por tanto, mucho más adecuado al análisis necesario para este proyecto. Generalmente se utiliza para decidir a qué país dirigirse, pero es perfectamente útil para comprender en profundidad que oportunidades y amenazas ofrece el país que ya se haya escogido. Con este modelo se analiza la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica con el país de origen.

Con el objetivo de analizar el sector concreto en el que la empresa va a desarrollar su actividad, en las ciencias empresariales es muy común el uso de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982). Permite detectar las amenazas y oportunidades a un nivel más enfocado a un sector en concreto. En el gráfico 1 se presenta la estructura de este modelo. Como se observa, se analizan los proveedores, clientes, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales. En otro tipo de proyectos se suele incluir un análisis del ciclo de vida del sector, ya que hay muchos sectores (por ejemplo en gran consumo), en los que las modas y necesidades de los consumidores son muy cambiantes. En el sector de la consultoría, y más aun teniendo en cuenta que ofrece sus servicios a todo tipo de empresas, el ciclo de vida del sector tiene poca importancia.



Gráfico 1: Las 5 Fuerzas de Porter

Por último, se deben analizar los grupos de competidores. Para ello se analizan grupos estratégicos con ayuda de ejercicios de segmentación del mercado. Como primer paso se identifican factores clave que son fuente de ventajas competitivas en el sector. Con dos de estos factores clave se realiza un gráfico en el que se clasifican las empresas del sector. De esta forma se identifica fácilmente en que situación está la competencia y dónde existen oportunidades y amenazas para el negocio en esa área competitiva concreta.

Al analizar el mercado objetivo con estos modelos, se detectan con facilidad las oportunidades y amenazas que hay que tener en cuenta a la hora de escoger una forma de entrada en el mercado. La puesta en conjunto de los resultados del análisis interno y

externo es clave en cualquier proyecto estratégico para determinar la viabilidad de una estrategia de internacionalización.

## **2.3. Estrategias de Internacionalización**

Las estrategias de internacionalización forman parte de las estrategias corporativas de una empresa, es decir, no buscan desarrollar una ventaja competitiva concreta, sino definir el campo de actividad y su desarrollo. En general, las empresas llevan a cabo estrategias de internacionalización para adaptarse a los mercados cada vez más globales.

### **2.3.1 Factores de Internacionalización**

Los desarrollos teóricos indican que hay tres factores principales que mueven a una empresa a escoger una estrategia u otra: los factores de la empresa, los del país y los de la industria o sector. Aunque estos serán comentados brevemente en el análisis interno de la empresa, no son de gran relevancia para este proyecto, ya que la decisión de internacionalizarse ya ha sido tomada. Igualmente, es importante conocer estos conceptos para comprender dicho análisis.

En primer lugar, los factores de la empresa están relacionados con la mejora de la capacidad competitiva. Estos factores están muy presentes en sectores industriales, donde la reducción de costes y expansión global de los productos son extremadamente importantes.

Seguidamente, los factores del país se refieren tanto a los del país de origen como los de destino. La búsqueda de recursos carentes en el propio país o la legislación de un país pueden ser factores de esta categoría.

Por último, los factores del sector representan el nivel de internacionalización del sector en su conjunto y se deben analizar dos dimensiones: el grado de globalización del sector y los factores que la influyen. Al analizar estos factores, se obtiene con un gráfico el nivel de globalización de la industria. Para comprender mejor el concepto, se muestra el gráfico del nivel de internacionalización de la industria.

Como se observa en el gráfico 2, los factores se dividen en la estructura de la oferta de un sector y en la accesibilidad de su mercado. Se obtienen finalmente tres tipos de sectores: globales, multipaís y potencialmente globales o transaccionales.

Este análisis es extremadamente importante para comprender a que sector se enfrenta la empresa y formará parte del análisis externo que se realizará para este proyecto.

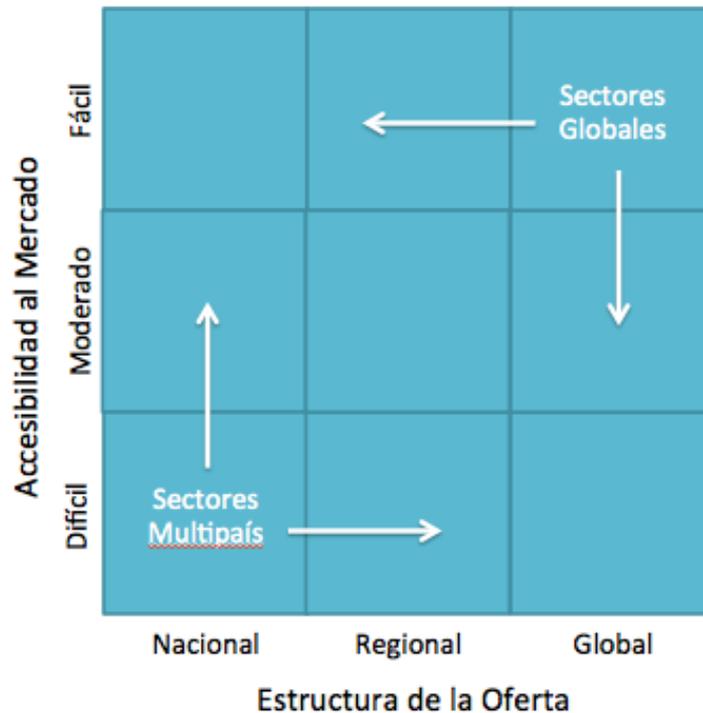


Gráfico 2: Nivel de Globalización de una Industria

### 2.3.2. Opciones Estratégicas

Una vez definido el mercado al que la empresa se va a enfrentar y el nivel de globalización del mismo, se debe elegir una estrategia para competir internacionalmente. Para hacer esta elección existen dos opciones: considerar las presiones dominantes del mercado o considerar la configuración y localización de las actividades de la industria.

En el primer caso, se representan en un gráfico las presiones existentes para reducir costes y en otro eje las presiones para la adaptación local. En función de donde se sitúe la empresa, se deberá adoptar una estrategia global, multipaís o transnacional. El gráfico 3 permite comprender la idea con más facilidad.

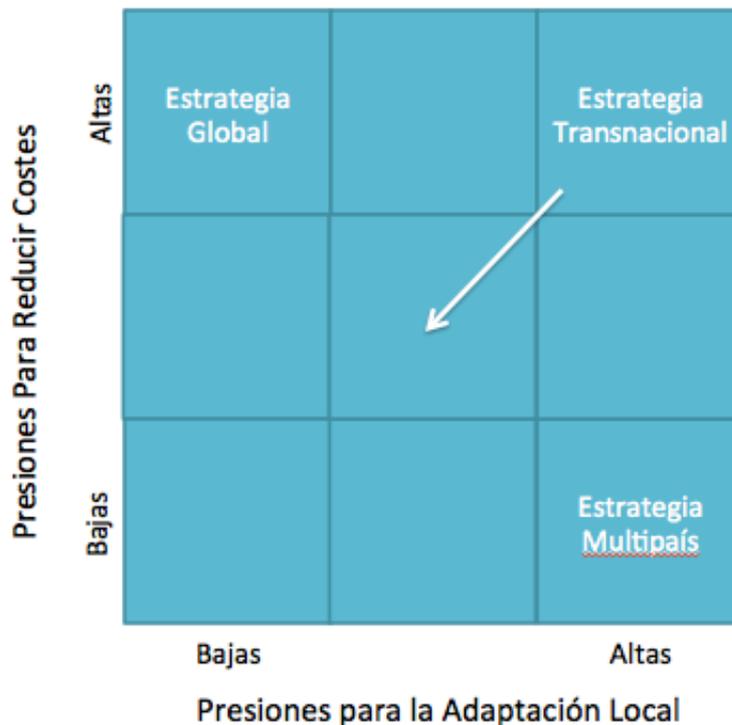


Gráfico 3: Opciones Estratégicas 1

En el caso de una estrategia global, la prioridad absoluta es la reducción de costes. Para lograrlo, es imperativo lograr una alta coordinación en todas las áreas y localizaciones de la empresa y tener un producto o servicio altamente estandarizado.

Por el contrario, en las estrategias multipaís, el foco no se centra en la reducción de costes si no en la alta adaptación local. Por consecuencia, la coordinación entre las distintas filiales no será muy elevada y mucho menos estandarizada.

Por último, las estrategias transaccionales tienen como objetivo equilibrar la eficiencia de costes con la adaptabilidad local. Se busca tener estrategias comunes a la empresa como grupo internacional, pero adaptarlas a cada uno de los mercados en los que se actúa.

Si por el contrario se consideran las configuración y localización de las actividades, la elección de la estrategia es ligeramente distinta. En este caso, como muestra el

gráfico 4, se enfrentan la coordinación de las actividades necesaria entre distintas localizaciones y configuración de estas actividades, es decir, su localización.

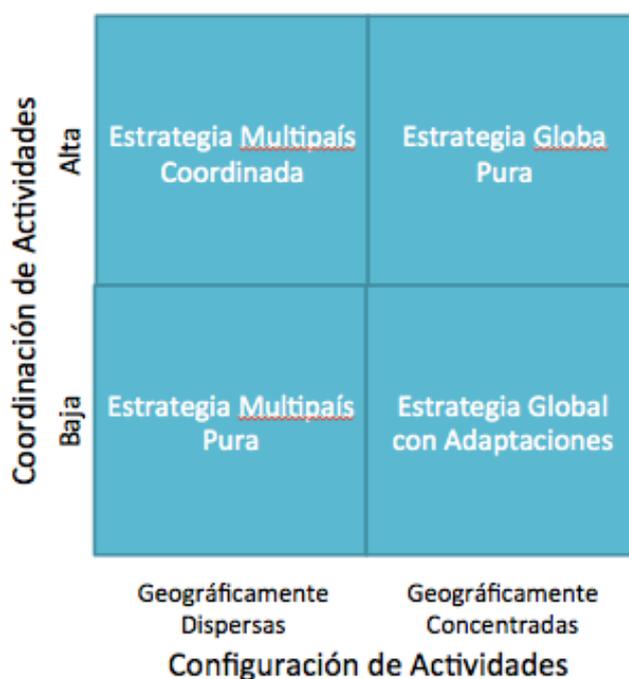


Gráfico 4: Opciones Estratégicas 2

Están presentes de nuevo las estrategias globales y multipaís descritas anteriormente, pero se introducen dos nuevos conceptos: la multipaís coordinada y la global con adaptaciones. La primera se caracteriza por una alta inversión exterior para lograr una alta coordinación entre las diferentes filiales. La segunda, por el contrario, se centra en la exportación, diferenciándose de la global en que precisa de estrategias comerciales adaptadas a cada país de origen.

Una vez delimitada la estrategia que se debe adoptar se plantea la pregunta de cómo llevar a cabo esa internacionalización. Existen una serie de fórmulas de entrada que presentan sus ventajas e inconvenientes.

### 2.3.3. Fórmulas de Entrada

Antes de nombrar cualquier fórmula de entrada, es necesario diferenciar entre métodos internos y métodos externos (Peris-Ortiz). Estos dos métodos no solo existen a niveles de internacionalización, si no que son clave en cualquier decisión estratégica. Sin embargo, en este marco teórico se explican adaptados a una estrategia de internacionalización por motivos de adaptación al contexto del trabajo.

Una internacionalización a nivel interno implica involucrar nuevas inversiones y activos en la estructura de la empresa, no acudiendo a ayuda externa para completar el desarrollo. Por el contrario, en el desarrollo externo se trata de relacionarse con empresas exteriores para alcanzar los objetivos. Existen diferentes tipos de relación como se verá más adelante.

Los métodos de desarrollo externo, aunque sujetos a variaciones dependiendo del modelo concreto que se escoja, son significativamente más rápidos. Además, reducen sensiblemente las barreras de entrada de un mercado y permite seleccionar mejor el momento en el que se realiza la estrategia. También es necesario resaltar que estos métodos ofrecen una menor flexibilidad a la hora de tomar decisiones y pueden presentar problemas de integración entre las diferentes partes.

Una vez comprendidos estos dos conceptos de desarrollo, las fórmulas de entrada en un país son más fáciles de entender. Este marco teórico está enfocado al sector en el que la empresa se desenvuelve, la consultoría de recursos humanos. Por tanto, las explicaciones de las fórmulas de entrada que existen en estudios puramente teóricos se presentarán adaptadas a este sector. Se distinguen cuatro principales fórmulas de entrada:

- Exportaciones
- Alianzas
- Licencias/ Outsourcing
- Inversión Directa en el Exterior

Las exportaciones consisten en ofrecer los servicios de la empresa en un país en el que no se tienen instalaciones ni recursos específicos. Una empresa del país A puede ofrecer sus servicios a una empresa del país B operando únicamente desde el país de origen y con los recursos y capacidades que ya tiene. A diferencia con sectores industriales, esto tampoco implica costes logísticos ya que se ofrece un servicio que no necesita transporte.

Las alianzas son acuerdos entre empresas que unen recursos y capacidades por el bien de los dos, de forma que se incrementan sus ventajas y se facilita el desarrollo de los objetivos. Hay diversidad de razones por las cuales las empresas acuden a esta forma de internacionalización. Principalmente son razones económicas (aprovechar la eficiencia de cada socio y asignar recursos, entre otros), estratégicas (como mejorar la posición competitiva o la explotación de sinergias) y organizativas (como garantizar la supervivencia (Ott, 2012).

En el caso de las licencias, una empresa concede a otra ya localizada en el país de origen el derecho de actuar en su nombre. De esta forma se aprovechan al máximo los recursos de una empresa ya asentada en el mercado y se ingresan unos beneficios previamente acordados por el uso de la marca. Sin embargo, esta fórmula de entrada no está casi nunca presente en el sector de la consultoría de recursos humanos. Se utiliza mucho más el outsourcing (Madrid, 2013), que también sirve para aprovechar los recursos y capacidades de una empresa ya asentada pero no se le da la libertad de hacer uso de la marca libremente. Esto quiere decir que se subcontrata a una empresa del país de destino para que realice una actividad concreta para la empresa, pero siempre bajo las órdenes directas de ésta. No se delega el servicio completo en ese país, si no solo una actividad específica.

Por último existe la inversión directa en el exterior, por ejemplo, mediante la adquisición de una empresa o la creación de la propia empresa en el nuevo país. En estos casos se utilizan únicamente los recursos y capacidades propios para entrar en un nuevo mercado. Al comprar una empresa se debe hacer un sustancial desembolso económico para adquirir así recursos de otras empresas. Si por el contrario se decide implementar la propia empresa en el país también se debe hacer un uso exhaustivo de los recursos propios.

## **2.4. La viabilidad de un proyecto de internacionalización**

Tras el ejercicio de análisis para comprender el entorno y contexto en el que se va a llevar a cabo una estrategia de internacionalización y decidir que estrategia adoptar y con qué fórmula de entrada actuar, es necesario realizar una evaluación de dicha estrategia y su consecuente viabilidad.

El proceso de evaluación consta de tres principales dimensiones:

- La adecuación
- La factibilidad
- La aceptabilidad

En primer lugar, la adecuación de una estrategia de internacionalización y su fórmula de entrada se refiere a los resultados obtenidos de los análisis externo e interno. Consiste principalmente en un ejercicio de puesta en conjunto de las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del país de destino. Se responde a la pregunta de si la estrategia elegida es la adecuada no solo para hacer

frente a esas debilidades y amenazas, si no también para explotar al máximo las fortalezas y oportunidades.

En segundo lugar, la factibilidad responde a elementos más objetivos. Consiste en analizar si la estrategia es viable desde el punto de vista financiero y el de la disponibilidad de recursos y capacidades. Se responde a la pregunta de si la situación actual de la empresa, tanto a nivel económico como de disponibilidad de recursos está preparada para asumir la estrategia que se quiere llevar a cabo.

Por último, la aceptabilidad analiza la rentabilidad de dicha estrategia, los riesgos que conlleva y los grupos de interés a los que afecta junto a sus posibles reacciones.

Las tres dimensiones están estrechamente relacionadas y son igualmente importantes. Si la evaluación de las tres dimensiones resulta satisfactoria, se puede considerar que la estrategia elegida es viable.

Los conceptos que forman este marco teórico facilitan la comprensión y lectura del ejercicio de análisis que se comenzará a continuación. Es necesario haber comprendido bien los conceptos expuestos antes de profundizar en el análisis.

### **3. Análisis Interno**

Para facilitar la comprensión del análisis interno, primero se describirá brevemente su estructura. Como se ha visto en el marco teórico, es imprescindible analizar las fuerzas y debilidades de una compañía antes de decidir si una estrategia es viable. Para que este análisis sea fundamentado, deben conocerse la historia de la empresa, sus experiencias anteriores similares y su situación actual. Sabiendo esto, se puede proceder a la identificación de recursos y capacidades y la consecuente definición de fortalezas y debilidades.

Algunos datos han sido ligeramente modificados para mantener la confidencialidad de la empresa. Por tanto, los nombres de las personas entrevistadas y sus empresas no se corresponden con la realidad. Sin embargo, si se mencionarían las nacionalidades de las personas y una breve descripción de su empresa para contextualizar mejor el trabajo. Los datos financieros y las empresas para las que se han realizado proyectos, sin embargo, son reales.

#### **3.1. Historia de la Empresa**

Madrid Executive Search se funda en 2002 entre dos socios con el propósito de ofrecer su amplia experiencia en el sector de la consultoría de selección a empresas cuyas necesidades de talento fuesen muy específicas (Madrid, 2013). Al principio, los servicios se centraban en los sectores de finanzas, banca de inversión y seguros. Esto se debía a la anterior experiencia de los socios en estos sectores, que habían trabajado en empresas como Manufacturers Hanover Trust (ahora JP Morgan Chase) entre otros. Su experiencia en el mundo de la consultoría de RRHH también había sido forjada en empresas de gran renombre, como Russel Reynolds.

Basada en su alta cartera de contactos, la joven empresa ganaba experiencia y clientes de altísimo nivel, reforzando su marca y presencia en el mercado. Asumiendo proyectos de BBVA y Banco Santander, entre otros, su cartera de clientes iba creciendo y también su equipo. En 2007 contaba con 4 socios.

A raíz de la crisis financiera en la que aún nos vemos inmersos, Madrid Executive Search se vio obligada a abrir mercado, aceptando proyectos de empresas de sectores industriales. Aparecen en este momento discrepancias entre ambos socios en cuanto a la

estrategia de futuro de la empresa. Por un lado, se propone la idea de abrir negocio en otros países, aprovechando la riqueza cultural y alta capacidad internacional del equipo. Países como Brasil y México, en pleno auge, parecían buenas opciones. Por parte de otro socio, la idea es mantenerse en mercados cercanos o incluso solamente España, para aumentar el aprendizaje y conocimiento de un mercado concreto y poder ofrecer servicios de mayor valor para el cliente.

Estas discrepancias se resuelven con una ruptura de las partes en 2010, que fundan su propia consultoría por separado. Mario Madrid, partidario de internacionalizar la empresa, funda Madrid Munich Executive Search junto a uno de los cuatro socios de la anterior compañía. Se incluye Munich en el nombre debido a la alianza comercial establecida con Munich International, una consultoría de recursos humanos alemana presente también en otros países europeos como Austria e Inglaterra.

Es importante comprender en que consiste esta alianza ya que es posible que sirva como ejemplo de cara a internacionalizaciones futuras. Aunque no existe un acuerdo formal sobre papel, si existe continuo contacto entre estas dos empresas. Más adelante se explicará como se lleva a cabo esta alianza concretamente.

Mario Madrid como socio fundador y el otro socio seleccionan a un equipo de 3 personas más como consultores para empezar con el nuevo negocio. A la hora de la selección se tiene mucho en cuenta el grado de internacionalización de estas personas para poder cubrir búsquedas en el extranjero. Por este motivo, las nuevas incorporaciones provienen de España e Italia y tienen experiencia en Italia, Estados Unidos, México y Brasil.

La cartera de clientes se divide entre ambas partes por lo que deciden comenzar pronto con la internacionalización. Al principio, usan el outsourcing para poder cubrir proyectos en todo el sur de Europa, América Latina y Centroamérica. Entre 2010 y 2012 el mercado de Brasil exigía una mayor implicación para cubrir todo el trabajo, por lo que se optó por contratar en 2011 a una persona que representara a Madrid ES en el propio país. En estos dos primeros años de existencia, la mayoría de los proyectos realizados en el extranjero provenían de empresas españolas con filiales en otros países.

En 2012, Madrid ES es consciente de la creciente demanda de empresas del sector en Brasil y decide abrir su primera oficina en el extranjero. Se opta por una filial del mismo nombre, aprovechando que empieza a ser una marca conocida gracias a las diversas búsquedas llevadas a cabo en el país. Para incorporar en la nueva filial la cultura empresarial lo mejor posible, uno de los consultores que se incorpora en 2010 es

expatriado a Sao Paulo. Sin embargo, no es él quien toma el mando de la filial, si no un brasileño experto en el sector y con una amplia red de contactos. Más adelante se explicará con más detalle cómo se lleva a cabo esta expansión.

Con la crisis propinando fuertes daños en el sector del executive search, Tanto las oficinas de España como las de Brasil pierden un gran número de clientes. Además, varios miembros de la filial brasileña abandonan la compañía en busca de nuevos retos empresariales lo que provoca su cierre en 2014. Sin embargo, la persona que desde un principio representaba a la compañía en Brasil sigue realizando los proyectos que los clientes demandan. Por tanto, el cierre físico de la oficina de Sao Paulo no implica un cese de la actividad de la empresa en Brasil.

A lo largo de este proceso, la empresa ve la oportunidad de ofrecer un nuevo servicio a sus clientes. Se trata de ofrecer evaluaciones de los directores de una empresa para lograr un alineamiento del equipo directivo y asegurarse que todos reman en la misma dirección. La mayoría de las empresas que contratan estos servicios buscan solucionar conflictos de intereses y problemas de remuneración entre otros. A partir de 2012 se comienza a ofrecer este servicio, que hasta el momento ha contado con proyecto en España, Brasil y Estados Unidos.

### **3.2. Situación Actual**

Debido a la crisis financiera en la que nos vemos sumergidos, las empresas ya no buscan externalizar servicios de selección de personal por dos motivos: el coste de esos servicios y la caída en contrataciones por parte de las empresas privadas (Márquez, 2013). A pesar de que Brasil es considerado como uno de los países con más crecimiento a nivel mundial, también se han notado los efectos de la crisis en este sector. En consecuencia de esto, varios miembros del equipo de Brasil han decidido abandonar la empresa en busca de nuevos retos profesionales. El socio en Brasil y dos consultores abandonan la empresa entre 2013 y 2014, obligando a la matriz a cerrar la oficina manteniendo solo a la persona que desde un principio dirigió el mercado brasileño. Esta persona, sin oficina física, gestiona todos los proyectos que surgen en el país, con el apoyo de Mario Madrid que frecuentemente acude a Brasil para crear contactos y cerrar proyectos.

En Madrid, el otro socio también decide abandonar la empresa, dejando a Mario Madrid como único socio de la compañía. Actualmente, el equipo directamente

relacionado con la actividad de la empresa se compone de 3 consultores y un socio. Como apoyo, la empresa siempre cuenta con un becario que apoya en las labores del día a día.

En Brasil, una persona lleva los proyectos como cuando se inició la actividad en el país. Tras el cierre de la oficina física, es la única persona encargada de los proyectos que surgen en Brasil.

A principio del año 2014, se decide abrir negocio en México debido a las búsquedas que ya se han hecho desde la oficina de Madrid y los numerosos contactos surgidos. Para este proceso se opta por una fórmula distinta a la de Brasil. En primer lugar, en vez de expatriar a un empleado de España, se contrata a una persona que ya tiene residencia allí. Además, no se abre oficina física, ya que en primera instancia nadie más va a ser contratado. Se trata de un primer acercamiento al mercado para ver la respuesta. Hasta la actualidad, las búsquedas en México se han realizado desde la matriz, lo cual ha dificultado el entendimiento de las necesidades de los diferentes clientes. La presencia de una persona allí marca la diferencia en cuanto a cercanía de servicio.

Con las oficinas de Madrid, Brasil y México, se busca cubrir los mercados del sur de Europa, Centroamérica y América del Sur. La cercanía de estos países con Argentina, Chile y Estados Unidos permiten una mayor movilidad internacional cuando surgen proyectos en esas geografías. Estos países son de especial mención porque muchas empresas españolas clientes de la matriz buscan cubrir posiciones allí. La mayoría de las veces es la propia Madrid Munich Executive Search quien las cubre, por lo que contar con miembros del equipo a distancias cercanas supone una gran ventaja para la empresa. Gracias a la alianza con la empresa alemana anteriormente mencionada, se cubre también el mercado de Europa del Norte.

Vemos que aunque se trata de una empresa de reducido tamaño, cubre bastantes mercados a lo largo del globo. La mayoría de los proyectos que surgen fuera de España tienen como clientes empresas españolas para las que se ha trabajado en el pasado. Sin embargo, en países como Brasil, la marca Madrid Executive Search ya cuenta con relativa popularidad y se trabaja para clientes brasileños (Madrid, 2013).

En los últimos años, la empresa ha visto como sus responsabilidades en Estados Unidos van en aumento, ya que una gran parte de las empresas de sectores industriales de éxito en España buscan aumentar su presencia allí. Hasta ahora, las búsquedas y ejercicios de alineamiento de ejecutivos se han realizado desde la matriz.

Para resumir, actualmente la empresa está presente físicamente en España, Brasil y México, los tres países donde más negocio se ha generado históricamente. Ofrece dos servicios, la búsqueda y selección de altos ejecutivos y el alineamiento de equipos directivos, ambos en extensiones geográficas más allá de los países donde está presente. Además, cuenta con una alianza comercial con la empresa alemana Munich International, lo que le permite cubrir más mercados con mayor eficiencia. Madrid Munich Executive Search factura alrededor de 1 millón de euros al año.

### **3.3 Experiencias Similares**

Cómo último paso antes de proceder al análisis de fortalezas y debilidades de la compañía, las experiencias de internacionalización anteriores son de gran utilidad para comprender la forma de trabajar de la compañía como ha aprovechado sus recursos y capacidades en el pasado. Este análisis data desde la fundación de Madrid Executive Search en 2002.

En el pasado, siempre que la empresa no se veía suficientemente capacitada como para llevar a cabo una búsqueda en el extranjero realizaba alianzas con empresas similares para poder cubrir esa falta de capacitación o como en el caso de Brasil, se decidió por abrir una filial propia con empleados locales. También se han dado situaciones en las cuales una empresa extranjera tiene el mismo problema y acude a Madrid Executive Search para asumir la responsabilidad de sus búsquedas en España. Desde el año 2003 hasta 2010 solo se hacen alianzas y no se abre ninguna filial en otro país.

Todas las alianzas formadas durante ese periodo tenían el mismo principio. Se trataba de un acuerdo bilateral en el cual si a la empresa le surgía un búsqueda en el país de origen de la empresa aliada, esta le transfería la búsqueda a cambio de un porcentaje de la facturación generada con ese proyecto. En ocasiones no se recibía nada a cambio, simplemente la seguridad de que el cliente sería bien atendido (Schwarz, 2014). Por tanto, se puede considerar que en esta etapa había tres motivos principales para consumir las alianzas (Schwarz, Reveillere, Volland, 2014):

- La imagen que genera poder ofrecer servicios locales desde España

- El beneficio económico, debido a ese porcentaje que se facturaba, naturalmente sin costes para la empresa ya que la búsqueda se realizaba por la empresa aliada
- La satisfacción de los clientes, que reciben un servicio local a través de su proveedor español

En total, desde 2003 hasta 2013, estas alianzas han generado unas ganancias de 746.931,37€ Sabiendo que Madrid Munich Executive Search tiene una facturación anual de 1 millón de euros, esta cantidad es bastante elevada.

La alianza más fructífera de todas tuvo lugar entre 2005 y 2008 con una empresa francesa, habiendo generado un total de 11 proyectos de búsqueda para la empresa. Estos proyectos se han traducido en un total de 203.29,37€ de ganancias que no se habrían ingresado sin esta alianza. No solo se generaron beneficios monetarios, ya que durante este periodo los clientes españoles tenían la oportunidad de asignar proyectos en Francia con la seguridad de que se iba a llevar a cabo por una empresa con amplios conocimientos del mercado. Esto genera una mayor confianza de los clientes en la empresa, además de una mejor imagen de empresa internacional.

El socio fundador de la empresa francesa destaca la importancia de la confianza en estas situaciones. Considera que una alianza de ese tipo, sin contrato formal, es muy beneficiosa para ambas partes pero se debe conocer en profundidad el método de trabajo de la otra empresa para saber si aporta valor a la empresa propia. A partir de ahí, es una cuestión de confianza en el otro, sabiendo que va a realizar el proyecto para el cliente con todo lo que tenga en su mano. “El networking sin confianza no existe” (Reveillere, (2014).

Otra de las alianzas con mayor éxito en la historia de la empresa ha sido con una empresa alemana que generó un total de 84.077€ de beneficios. Se llevaron a cabo un total de 4 proyectos para ellos.

Es importante mencionar la alianza que Madrid Munich Executive Search mantiene en la actualidad con Munich International. Esta alianza ha generado 175.800€ desde la separación de los socios en 2010. Uno de los socios de Munich International indica que el factor que más influye a la hora de llevar a cabo una estrategia de internacionalización de una empresa de este sector es la imagen que da. Destaca que hay una “gran diferencia entre decirle a un cliente que operas en Alemania y decir que operas tanto en Alemania como en España y Sudamérica gracias a una alianza con una empresa de prestigio asentada en esas geografías” (Schwarz, 2014). En el caso de esta

alianza también se trata de un acuerdo puramente comercial. Sus clientes y bases de datos son totalmente independientes y la única unión es el traspaso de proyectos.

Sin embargo, ambas empresas buscan internacionalizarse en Estados Unidos para poder realizar los proyectos de sus clientes allí con mayor eficiencia y conocimiento de mercado. Por tanto, se plantean la posibilidad de crear una red global de headhunting, con tres empresas principales: Madrid Munich Executive Search, Munich International y una tercera parte en Estados Unidos. Como ya se indica en la introducción, es el objetivo de este trabajo analizar cuál es la mejor forma de entrar en el país y analizar su viabilidad. El análisis se centra en los intereses de Madrid Munich Executive Search exclusivamente.

Por último, es interesante analizar la experiencia de la empresa al abrir una filial en Brasil. En este caso, en vez de aliarse con una empresa local se opta por invertir en la propia marca. Para minimizar el impacto de la falta de conocimiento del mercado brasileño, se contrata como socio a una persona con experiencia y contactos que facilitara la apertura de mercado. Al principio se realizan proyectos para empresas españolas pero “principalmente se invierte la mayor parte del tiempo en crear una base sólida de contactos para garantizar la presencia de la marca en el mercado” (Márquez, 2013).

La oficina finalmente se cierra por la baja proyección que tiene el sector en el país. Al invertir tantos recursos en abrir la oficina se conlleva un gran riesgo, algo que se debe analizar de cara a la próxima internacionalización. Finalmente la empresa sigue presente en Brasil pero en mucha menor medida de lo que se proyectó cuando se optó por invertir. Sin duda se trata de una experiencia que se debe tener en cuenta en el desarrollo de este análisis.

### **3.4. Identificación de Recursos y Capacidades**

Para identificar cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa se ha tomado el modelo de la creación del perfil estratégico. Se deben identificar primero las variables clave del sector con las que elaborar dicho perfil. Estas variables son un conjunto de recursos y capacidades que una empresa del sector debe poseer. Esta lista es fruto de las entrevistas que se han realizado a socios de la propia empresa y antiguos colaboradores. En base a lo que estas personas consideran lo más importante para tener éxito en el sector, se han identificado las siguientes variables:

- Imagen de marca (la imagen que se tiene de empresa profesional que cumple con los plazos eficientemente y es de confianza)
- Habilidad comercial (capacidad de transmitir las fortalezas y cultura empresarial a la hora de vender el servicio)
- Red de Contactos (a nivel tanto nacional como internacional y de calidad)
- Estructura financiera (nivel de organización interno para medir costes, ganancias por proyecto, etc.)
- Control de satisfacción de clientes (la búsqueda de feedback de clientes para perfeccionar los servicios)
- Rentabilidad
- Nivel de formación del equipo (equipo internacional, con experiencia, capacidades comunicativas y de evaluación de personas, entre otras)
- Cultura empresarial (una empresa dinámica, flexible y con gran motivación por los proyectos que además transmita una alta implicación a todos los empleados)
- Capacidad de operar a nivel internacional (presencia internacional para poder cubrir proyectos en el extranjero)
- Adaptabilidad a las necesidades (capacidad de amoldarse a las distintas necesidades que un cliente pueda tener, adoptando las medidas necesarias de forma eficiente y profesional)

En la tabla 1 se presenta el perfil estratégico de Madrid Munich Executive Search en base a la opinión propia y de las personas entrevistadas.

	1	2	3	4	5
<b>Imagen de Marca</b>				X	
<b>Habilidad Comercial</b>			X		
<b>Red de Contactos</b>					X
<b>Estructura Financiera</b>		X			
<b>Control de Satisfacción de Clientes</b>		X			
<b>Rentabilidad</b>			X		
<b>Nivel de Formación del Equipo</b>				X	
<b>Cultura Empresarial</b>					X
<b>Capacidad de operar en el extranjero</b>			X		
<b>Adaptabilidad a las necesidades</b>				X	

Tabla 1: El Perfil Estratégico de Madrid Munich Executive Search

La valoración de las variables muestra que la empresa es bastante fuerte en el sector en el que opera. Una amplia red de contactos forjada desde hace muchos años, antes incluso de la formación de la empresa gracias a la experiencia anterior de los socios, aporta un gran valor a la credibilidad y actividad de la empresa. Una cultura empresarial fuerte y arraigada en el personal también forma parte de las fortalezas de la empresa.

Madrid Munich Executive Search cuenta además con una buena imagen de marca gracias a los múltiples proyectos finalizados con éxito. Son muchos los clientes que cuentan con la empresa para cooperar en más proyectos tras la primera experiencia. La fuerte cultura empresarial se encuentra bien arraigada entre los empleados en gran parte gracias a la buena formación que poseen. Sus capacidades de análisis de personas les permiten encontrar a los mejores candidatos en los proyectos de búsqueda e identificar de forma crítica los problemas en los ejercicios de evaluación de equipos. Además, la naturaleza de los proyectos que se realizan es siempre muy diferente, pero la empresa resuelve las adversidades de forma efectiva en la gran mayoría de los casos. Esto se traduce en una alta puntuación en la adaptabilidad de las necesidades. Esta adaptabilidad permite a la empresa ser competitiva a pesar de tener unos precios bastante elevados.

La habilidad comercial de la empresa puede ser mejorada ya que no se logran transmitir del todo los valores de la compañía y su capacitación para generar resultados positivos en los proyectos. No podría considerarse totalmente una debilidad ya que la comunicación no es desastrosa, pero sí es un área en el que la empresa debe trabajar. La rentabilidad de sus servicios tampoco es tan alta como podría, probablemente por la mala estructura financiera, que presenta una baja puntuación. La capacidad de la empresa de operar en el extranjero también es bastante limitada ya que no se tiene presencia en Norte América y Asia. Esto no significa que no se realicen proyectos en esas zonas geográficas, si no que la eficiencia podría ser mucho mayor si no se hicieran desde España.

Por último, el control de la satisfacción de clientes también presenta una valoración bastante baja. La mejor forma de mejorar el servicio es la continua búsqueda de feedback. Aunque se hace de forma informal en Madrid Munich ES, una estandarización de este feedback permitiría aprender más de las experiencias.

Para resumir, la amplia e internacional red de contactos, la fuerte cultura empresarial y la formación del equipo, la imagen de la marca y la capacidad de adaptar los servicios a las variadas necesidades de los clientes están muy presentes en la

empresa. Por el contrario, la estructura financiera, la eficiencia en los países en los que no se tiene presencia física y la habilidad comercial muestran carencias y baja presencia en la estructura de la empresa.

### 3.5. Valoración de Fortalezas y Debilidades

Es importante valorar los recursos y capacidades encontrados para comprender su importancia en el esquema de fortalezas y debilidades. El modelo VRIO, descrito anteriormente en el marco teórico, es una buena opción para realizar esta valoración. Se valorarán en función de si son relevantes (R), de su rareza (Rr), de si son difíciles de imitar (I) y si son explotados por la empresa correctamente (E).

	<b>R</b>	<b>Rr</b>	<b>I</b>	<b>E</b>
<b>Imagen de Marca</b>	SI	SI	SI	SI
<b>Habilidad Comercial</b>	SI	NO	NO	NO
<b>Red de Contactos</b>	SI	NO	SI	SI
<b>Estructura Financiera</b>	SI	NO	NO	NO
<b>Control de Satisfacción de Clientes</b>	NO	NO	NO	NO
<b>Rentabilidad</b>	SI	NO	NO	SI
<b>Nivel de Formación del Equipo</b>	SI	NO	SI	SI
<b>Cultura Empresarial</b>	SI	NO	SI	SI
<b>Capacidad de operar en el extranjero</b>	SI	NO	SI	NO
<b>Adaptabilidad a las necesidades</b>	SI	SI	SI	SI

Tabla 2: Análisis VRIO

De la tabla se identifican fácilmente las fortalezas de Madrid Munich ES. En primer lugar, la imagen de la marca no solo es difícil de imitar si no que además la empresa la explota al máximo a la hora de atraer clientes. Lo mismo ocurre con la adaptabilidad a las necesidades, una gran fortaleza. Además, aunque no son raras de encontrar en la competencia, la fuerte cultura empresarial y el alto nivel de formación del equipo se sitúan también como fuertes fortalezas. También la red de contactos, pilar básico en consultorías de recursos humanos. La competencia también tiene amplias redes de contactos ya que es imprescindible para subsistir, pero es un recurso prácticamente

imposible de imitar ya que las relaciones personales son intransferibles entre una persona y otra.

Por el contrario, aunque no podamos considerarlo una debilidad ya que la presencia internacional existe, es cierto que la empresa no está explotando al máximo su capacidad de operar en el extranjero. Está presente físicamente en tres mercados, pero sus clientes nacionales exigen una mayor expansión para cubrir sus necesidades al completo. Por otra parte, la transmisión de las fortalezas de la empresa no se lleva a cabo del todo bien. Es una gran debilidad teniendo en cuenta que muchas empresas de la competencia dominan esta materia. También es relevante la estructura financiera de la empresa, ya que haciendo un control riguroso de costes se puede perfeccionar el sistema para tener menos gastos y aumentar la rentabilidad de cada proyecto. Por último, no controlar la satisfacción del cliente no debe considerarse como una gran debilidad ya que su relevancia no es demasiado elevada, pero si puede ocurrir que se pierda algún cliente por desconocer sus sensaciones con el trabajo realizado.

En este punto, se conocen la historia de la empresa, su situación actual, las experiencias de internacionalización más relevantes y sus fortalezas y debilidades internas. Estos datos facilitarán más adelante la decisión de qué estrategia tomar y analizar su viabilidad.

## **4. Análisis Externo**

Para el análisis externo se van a analizar las tres dimensiones explicadas en el marco teórico: el entorno, la industria y los grupos de competidores. Las tres partes serán fundamentales para poder tomar una decisión consistente en cuanto a la estrategia que se va a adoptar.

### **4.1. Análisis del Entorno**

Para analizar la realidad de Estados Unidos, país en el cual se pretende implementar la estrategia, se utilizará el modelo CAGE. Con este modelo se mide la distancia que existe entre el país de origen (España) y el de destino (Estados Unidos) en 4 dimensiones: la cultural, la administrativa, la geográfica y la económica.

La distancia cultural con Estados Unidos es bastante grande. Aunque se pueda pensar que las muchas similitudes entre Estados Unidos y Europa impliquen también una cultura de trabajo similar, esto no es totalmente cierto. En primer lugar, su condición de líderes mundiales en una gran mayoría de los mercados les provoca cierta incomodidad cuando tienen que tomar órdenes de un extranjero. Sobretudo la marca España no está especialmente avanzada. También existen diferencias en el método de trabajo. El trato es menos personal que en España y siempre se requiere un profundo análisis de una persona antes de contactar con ella para no hacerla perder el tiempo. “En Estados Unidos el tiempo es oro” (Wayne, 2014). Las diferencias del idioma también provocan dificultades. En Estados Unidos la población tiende a sólo hablar inglés y además les cuesta tomar en serio a personas cuyo inglés no es perfecto. Esto es especialmente notorio para empresas que precisan de mucho contacto personal como lo son las consultorías de recursos humanos.

La distancia administrativa también presenta algunas diferencias. La política de inmigración es bastante severa lo que dificulta al expatriación de personas allí. Sin embargo, es uno de los países más desarrollados del planeta, por lo que no existen problemas de debilidad institucional u hostilidad política como pudiera ocurrir en países menos desarrollados.

La distancia geográfica cobra mucha importancia para una empresa como Madrid Munich Executive Search. La lejanía física entre ambos países dificulta mucho la

comunicación a la hora de hacer proyectos. Puede haber hasta 9 horas de diferencia con la costa este de Estados Unidos, lo que provoca que los empleados españoles deben alargar su jornada para poder realizar trámites con el país. Esto provoca ineficiencias y un descenso de la productividad. Por otro lado, el tamaño del país presenta altas oportunidades de negocio, ya que su extensa paleta de empresas de todo tipo amplía las opciones de encontrar proyectos. Además, la política de emprendimiento provoca que haya muchas jóvenes empresas en búsqueda de talento, una potencial fuente de clientes.

El plano económico no es especialmente relevante, ya que se trata de una de las economías más fuertes a nivel mundial. Aunque su nivel de deuda es extremadamente alto, no parece que el país esté en riesgo de quiebra. Por tanto, al menos en la dimensión económica, invertir en el país parece un valor seguro. Los recursos del país son muchos. Las mejores universidades aportan grandes talentos a la fuerza laboral y la información y conocimiento que se tiene sobre el sector es muy amplia. No hay que olvidar que se trata de la primera potencia económica a nivel mundial.

## **4.2. Análisis de la Industria**

Como se mencionaba en el marco teórico, el diamante de Porter permite detectar amenazas y oportunidades en la industria concretamente. Sin embargo, cobra también mucha importancia conocer el grado de internacionalización de la industria, también tratado en el marco teórico.

En el diamante de Porter, uno de los elementos a analizar es la existencia de productos sustitutivos. En el caso de la consultoría, este elemento tiene poca relevancia. Es cierto que se pueden considerar los procesos de selección internos de cada empresa como amenaza, pero realmente no hay servicios que puedan quitar cuota de mercado a la búsqueda de ejecutivos. Tampoco al alineamiento de equipos, ya que no hay servicio comparable al análisis de una parte externa para mejorar el rendimiento de un equipo directivo.

En segundo lugar, los clientes del sector en Estados Unidos son muy abundantes. Como se comentaba anteriormente, la gran presencia de todo tipo de industrias abre un gran abanico de posibilidades para las consultorías. Además, la creciente formación de jóvenes empresas de rápido crecimiento son otra gran fuente de proyectos.

Los competidores principales del sector se componen de dos grupos que se analizarán con más detalle en el siguiente apartado. Existen empresas multinacionales

que ofrecen servicios estandarizados en todo el mundo con un bajo nivel de implicación de los consultores como puedan ser Korn Ferry o Russel Reynolds. Este tipo de empresas suele tener una alta presencia global y ofrecen servicios mucho más allá de la búsqueda de ejecutivos y análisis de equipos, ya que acompañan a las empresas en todo tipo de proyectos como guías en liderazgo y project management. Por otro lado están las empresas del perfil de Madrid Munich Executive Search, que ofrecen servicios más adaptados a cada proyecto y utilizan sistemas menos estandarizados. Empresas destacadas de este segmento son Morgan Samuels, Higdon Partners, Diversified Search, Caldwell Partners, NGS-Global o Rurak & Associates. En el apartado de los grupos de competidores se posicionarán estas empresas en función de dos principales atributos para conocer su grado de competitividad frente a Madrid Munich Executive Search.

Para este sector el análisis de los proveedores carece de importancia, ya que la propia consultoría es el primer eslabón de la cadena de valor.

Para conocer el grado de globalización del sector se deben analizar dos principales factores: la estructura de la oferta y la accesibilidad al mercado. En base a las entrevistas realizadas, los expertos coinciden en que el número de competidores es muy elevado en el sector. Existen muchas consultorías de recursos humanos forjadas en base a redes de contactos creadas a lo largo de extensas carreras profesionales de los socios. Esto se debe en gran parte a que la especialización nacional es muy elevada. Cada país tiene diferentes necesidades y diferentes formas de afrontar la actividad del sector, por lo que se exige un importante ejercicio de adaptabilidad. Se puede afirmar, por tanto, que la estructura de la oferta es nacional.

En lo que a la accesibilidad del mercado se refiere, las barreras de entrada son bastante elevadas. Esto es consecuencia de la alta necesidad de conocimiento de mercado a nivel cultural y organizacional, claves en el buen desarrollo de la actividad. Un requerimiento fundamental es contar con una amplia red de contactos en la zona donde se quiere operar ya que sin ella, el servicio que se ofrece no tiene fundamento alguno y no justifica el precio. En consecuencia, la accesibilidad al mercado es difícil.

Recuperando el gráfico 2 del marco teórico, se proyecta fácilmente el nivel de globalización del sector de la consultoría de recursos humanos.

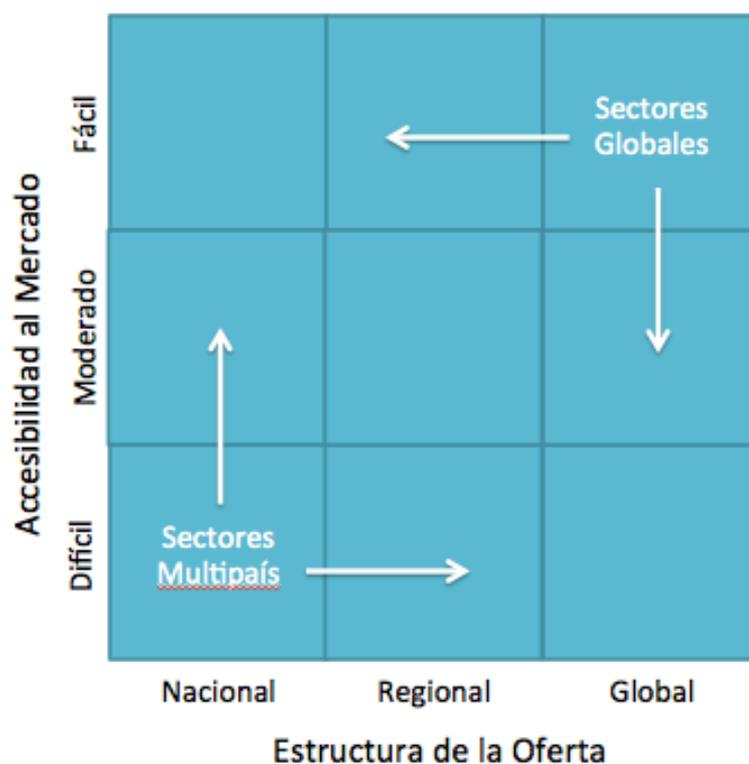


Gráfico 2: Nivel de Globalización de una Industria

Se trata, por tanto, de un sector multipaís. Esto implica que las empresas se deben adaptar a las condiciones de cada mercado. LA competencia en el país es completamente diferente en un país y en otro. Aunque si es importante la presencia internacional, dentro de cada país las necesidades y exigencias son diferentes, lo que provoca que la adaptabilidad al entorno sea muy exigente. Ocurre lo contrario que en el sector de la tecnología móvil, por ejemplo, en el cual se puede vender el mismo producto en múltiples localizaciones totalmente diferentes. Las empresas que se internacionalizan en sectores multipaís suelen hacerlo para adaptarse a las necesidades globales de los clientes, pero no porque no tenga otra opción, como en las industrias globales. En esencia, es la empresa quién toma la decisión de competir fuera del país de origen.

### 4.3. Análisis de Grupos de Competidores

Como último paso del análisis externo es preciso analizar los grupos de competidores que existen. Por el análisis realizado hasta ahora, ya se esbozan dos claros grupos de competidores: empresas de grandes dimensiones con alta presencia internacional y servicios estandarizados y pequeñas empresas nacionales que buscan ofrecer mayor adaptabilidad a clientes exigentes haciendo uso de su profundo conocimiento del mercado nacional.

Madrid Munich Executive Search se sitúa claramente en el segundo grupo debido a su tamaño y a su modelo de negocio. En el gráfico 5 observamos dónde se sitúan algunos competidores de este grupo en función de dos variables: presencia internacional y conocimiento del mercado nacional. Estos posicionamientos se basan en las conversaciones que se han mantenido con miembros de las empresas implicadas.

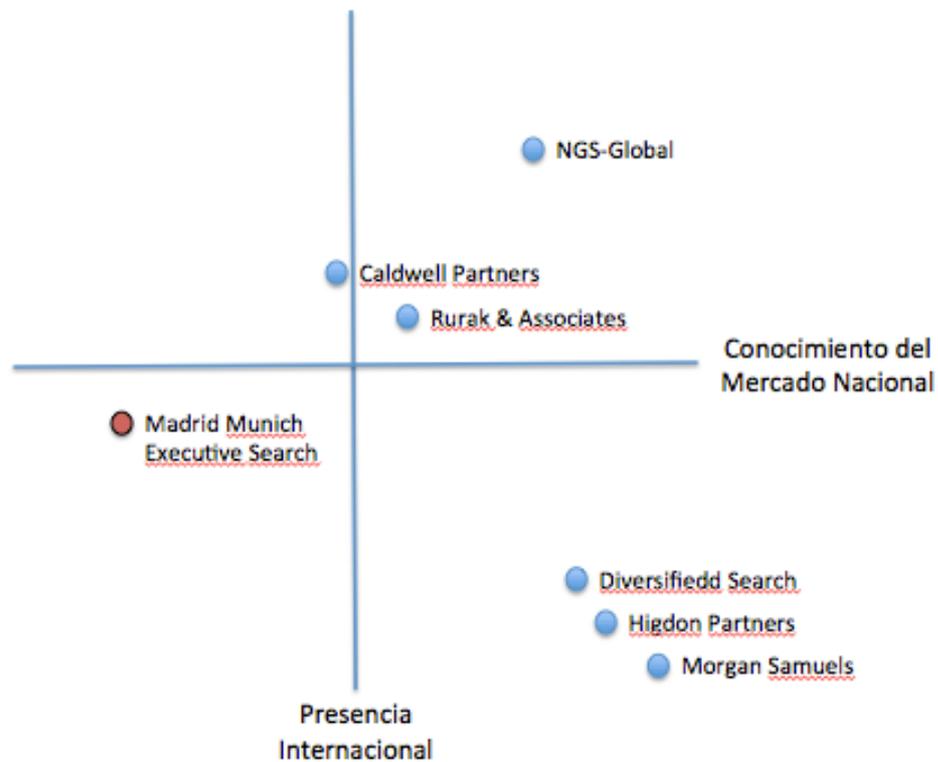


Gráfico 5 – Posicionamiento de los Competidores

Se observa cómo las empresas con un mayor conocimiento del mercado nacional tiene una menor presencia internacional. Sin embargo, destacan empresas como NGS-Global, que muestra una gran fortaleza en ambas variables. Esto se debe a que su estructura, creada a base de alianzas entre empresas de distintas localizaciones

geográficas, permite una alta adaptación en cada una de los países en los que está presente. La independencia de las oficinas en cada localización propicia una mayor implicación en cada proyecto.

La situación de Madrid Munich Executive Search en el gráfico es muy desfavorable para ser una opción competitiva real. Es evidente que esto se debe a que sus proyectos se llevan a cabo desde España, sin contar con ningún consultor en tierra norteamericana. Elegir una buena estrategia de entrada es clave para cambiar esta situación.

## 5. La Estrategia de Internacionalización

Tras los análisis externo e interno, los datos obtenidos ofrecen suficientes datos como para tomar una decisión certera de la estrategia de internacionalización. En primer lugar, la opción estratégica necesaria dibujará un primer esbozo de la fórmula de entrada que mejor se adapte a los intereses de la empresa. Después se analizarán las opciones de entrada para tomar una decisión final.

### 5.1. Las Opciones Estratégicas

Tal y como se explica en el marco teórico, la estrategia necesaria para una internacionalización se basa en dos consideraciones: las presiones dominantes para la internacionalización y la configuración y localización de las actividades.

En el primer caso, se deben analizar las presiones con el gráfico 3 que se mostraba en el marco teórico.

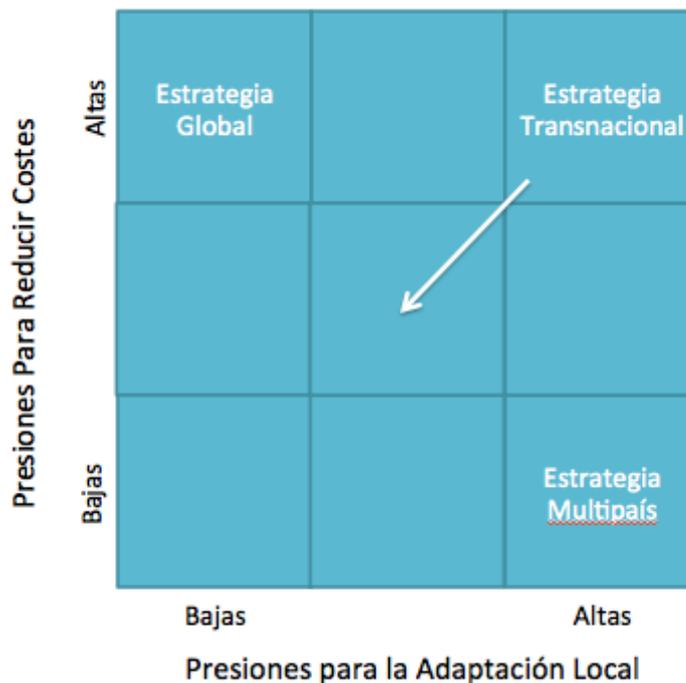


Gráfico 3: Opciones Estratégicas 1

Como se ha visto en el análisis, el sector de la consultoría de recursos humanos no exige una alta competitividad en costes, ya que las empresas están dispuestas a pagar si el servicio que se les ofrece es bueno. Sin embargo, la presión por la adaptación local es

muy elevada, provocando que Madrid Munich Executive Search se sitúe en el cuadrante inferior derecho. La empresa debe, por tanto, adoptar una estrategia multipaís, en la que priorice la adaptación local. No es necesaria una alta coordinación de las filiales presentes en los distintos países.

En segundo lugar se debe observar cómo se posiciona la empresa considerando la configuración y localización de las actividades. Mediante el gráfico se representa fácilmente donde se sitúa la compañía.

Como ya se sugiere en el gráfico anterior, la coordinación de las actividades entre las distintas filiales no es necesaria, por lo que la estrategia se debe situar en la zona inferior del gráfico. Dadas las altas necesidades de adaptación local, la configuración de las actividades está forzada a ser geográficamente dispersa. No se pueden adoptar las mismas medidas en España que en Estados Unidos. Madrid Munich Executive Search debe llevar a cabo una estrategia multipaís pura para tener éxito en su internacionalización. Esto implica que la estrategia debe estar centrada en el país de destino con empresas nacionales que desarrollen la actividad en cada localización.

## **5.2. Las Fórmulas de Entrada**

En base a los análisis interno y externo y a la estrategia de internacionalización analizada en el apartado anterior, se debe elegir un método de entrada que cumpla con los requerimientos del sector y a su vez se adapte a las posibilidades de Madrid Munich Executive Search. Con este objetivo en mente, se antoja relevante recordar los tipos de fórmula de entrada que existen. La tabla 3 muestra estos elementos con sus ventajas e inconvenientes relevantes para el sector.

	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Exportaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se requieren instalaciones en el país de destino, lo cual reduce los costes del proceso.</li> <li>• Las avanzadas tecnologías de comunicación permiten un mayor acceso desde el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La obtención de conocimientos es muy limitada, ya que se opera desde un país distinto.</li> <li>• La involucración en el proyecto es menor por las diferencias horarias.</li> <li>• La calidad del servicio es muy reducida al no poder contar con presencia física en el país.</li> <li>• La capacidad de respuesta es mínima.</li> </ul>
<b>Alianzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El riesgo es compartido entre las partes.</li> <li>• Alto aprendizaje del mercado gracias a la colaboración con una empresa asentada en el país.</li> <li>• La calidad del servicio es muy elevada al contar con expertos.</li> <li>• No se requieren instalaciones, lo que reduce los costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limita la capacidad de coordinar las actividades entre las diferentes geografías.</li> <li>• Dificultad de encontrar un socio adecuado.</li> <li>• Reducido nivel de ingresos comparado con otras opciones.</li> </ul>
<b>Licencias / Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducidos costes de entrada.</li> <li>• Ingresos elevados ya que prácticamente todo el beneficio es para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para encontrar el socio adecuado.</li> <li>• Al encargar el servicio a un tercero, no existe el traspaso de conocimientos.</li> </ul>
<b>Inversión Directa en el Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control absoluto sobre los recursos y capacidades</li> <li>• Fácil integración y coordinación de las actividades.</li> <li>• Las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costes y gran exposición financiera.</li> <li>• Las adquisiciones pueden generar problemas de integración de culturas y personal.</li> <li>• Díficil predicción de los costes.</li> </ul>

Tabla 3: Ventajas e Inconvenientes de las Fórmulas de Entrada

Método a método, se deben analizar los puntos a favor y en contra de la decisión favorable o negativa. El resultado final indicará la fórmula de entrada que Madrid Munich Executive Search debe adoptar para tener éxito en la creación de su red internacional junto a Munich International.

Con ayuda de la tabla, las exportaciones se antojan una mala opción para el proyecto. Es la fórmula que se utiliza en la actualidad para llevar a cabo proyectos en Estados Unidos cuando los clientes nacionales lo exigen. Genera dificultades a la hora de comunicarse con clientes, candidatos a las posiciones abiertas y terceras partes que pudieran estar involucradas. Los consultores que realizan estas búsquedas desde España tienen experiencia en el mercado norteamericano, pero no alcanzan el nivel de conocimiento que pudiera tener una persona que vive el día a día allí. Tampoco se cuentan con los contactos necesarios como para poder ofrecer un servicio de alta calidad, un imperativo si se quiere aportar valor al cliente. Es cierto que los costes de entrada son mínimos, no más elevados que realizar un proyecto en España. Sin embargo, la productividad es muy reducida, debido a la diferencia horaria y a las diferencias culturales entre un país y otro. Como se concluye del análisis CAGE, las diferencias culturales con Estados Unidos son bastante elevadas y se usan métodos distintos de contacto con las personas. Es muy difícil lograr un nivel de integración tan elevado desde el extranjero.

Algo parecido ocurre con el outsourcing. Es cierto que mediante este método, al contar con personas presentes en el país, se reducen los problemas de calidad del servicio y se facilita una mayor involucración en los proyectos. Los costes además son muy reducidos, al igual que con las exportaciones. Sin embargo existen dos principales inconvenientes que propician el rechazo de esta fórmula de entrada. En primer lugar, no se soluciona la cuestión de la imagen, extremadamente importante en este sector como se observa en el análisis. Si se contrata a una persona para realizar los proyectos allí, no se puede vender que existe una oficina, que existen unos socios y que existen unos consultores. La comercialización del servicio seguiría siendo como hasta ahora, mencionando simplemente que se realizan servicios en el extranjero. En segundo lugar, el traspaso de conocimiento es prácticamente inexistente y la red de contactos no se amplía. Los proyectos entran de clientes españoles y se realizan por parte de las personas contratadas en el extranjero, pero no se ejercen contactos con potenciales clientes.

En tercer lugar, la inversión directa en el exterior, en forma de adquisición, cuenta con bastantes ventajas. Por el contrario, abrir una filial ahí conlleva un alto riesgo como ya dicta la experiencia que tuvo la empresa con la oficina abierta en Brasil. Conlleva un coste muy alto para el riesgo en el que se incurre. Volviendo a las adquisiciones, éstas propician una entrada rápida en el mercado. Se ofrece además, si se escoge a la empresa adecuada, un buen servicio con oficinas y personal capacitados para cubrir las altas exigencias del sector. Sin embargo, este método conlleva altos costes de inversión y una más que probable difícil adaptación de las dos culturas. A esto se añade la difícil predicción de los costes, un riesgo que no es recomendable asumir en la situación económica que vive el mundo.

Las alianzas ofrecen una forma de reducir el riesgo. De hecho, el riesgo sería prácticamente nulo, ya que cada empresa seguiría realizando sus actividades de forma independiente debido a la configuración multipaís del sector. Una fluida colaboración entre las partes conlleva un constante traspaso de conocimientos tanto del mercado como del negocio en general. Además los costes de internacionalización también son muy reducidos, ya que la empresa norteamericana ya está constituida y tiene su red de contactos y cartera de clientes. Esto genera que la calidad del servicio sea elevada, al igual que con una adquisición. En cuanto al tema de la imagen, una alianza ofrece las mismas posibilidades que una adquisición. Es incluso más ventajoso para la marca el hecho de que una empresa reputada en Estados Unidos lleve a cabo los proyectos allí, que lo haga la propia Madrid Munich Executive Search.

Es cierto que las alianzas ofrecen limitaciones en cuanto a la integración y coordinación de actividades. Sin embargo, tratándose de una estrategia multipaís pura, esta posible amenaza se convierte en irrelevante. Las actividades deben ser independientes para que el servicio se adapta lo máximo posible a cada cliente. Por otro lado, la dificultad de encontrar un socio adecuado no se antoja como tal en el país. Como se concluye del análisis externo, existen multitud de empresas nacionales con la misma debilidad que Madrid Munich Executive Search: la cobertura internacional. A este tipo de empresas les interesa mucho contar con un socio en Europa de la misma forma que a Madrid Munich Executive Search le interesa tenerlo en Estados Unidos.

La alianza es, por tanto, la mejor opción. Los riesgos que puede tener son mitigados por las características de la empresa y del sector. A su vez, ofrece una amplia paleta de ventajas: reducido coste, elevada imagen de marca, traspaso de conocimientos y mayor cobertura internacional, entre otros.

Para que una alianza con una empresa de las mismas características funcione, es imprescindible que cada empresa siga llevando a cabo sus actividades tal y como ha venido haciendo con la experiencia que su actividad le ha aportado. Se trata, por tanto, de una alianza comercial que permita trasladar proyectos a otras empresas con la seguridad de que ellas harán lo mismo si la ocasión se presenta. Por ejemplo, si Madrid Munich Executive Search obtiene de un cliente español un proyecto para Estados Unidos, este será trasladado a la empresa aliada para que se lleve a cabo con sus plenas competencias y recursos.

Si tras el análisis de viabilidad de esta internacionalización se procede con el proyecto, será importante tener en cuenta los siguientes factores de cara a elegir un aliado: su posición competitiva, la imagen de su marca, la confianza que transmitan los socios y que exista cierta similitud en los valores de las empresas (Reich, Schwarz, Volland, Reveillere, 2014 y Madrid 2013).

## **6. El Análisis de Viabilidad**

A continuación se analizará la viabilidad de la estrategia escogida en base a las tres dimensiones mencionadas en el marco teórico: la adecuación, la factibilidad y la aceptabilidad. Este análisis final determinará si Madrid Munich Executive Search debe poner en práctica o no la estrategia de internacionalización al mercado estadounidense.

### **6.1. Adecuación**

Como principales amenazas del sector se han detectado el difícil acceso al mercado. Se trata de un sector en el que el conocimiento del país a todos los niveles es extremadamente importante. La estrategia elegida elimina esta barrera ya que existen multitud de empresas asentadas en el mercado que necesitan de un socio europeo para cubrir todo el ámbito geográfico que sus clientes exigen. Una alianza con una de estas empresas elimina las barreras de entrada por completo. Además, la propia configuración del sector elimina los problemas que una alianza pueda presentar a nivel de integración de actividades. El análisis externo muestra como las empresas de consultoría de recursos humanos deben realizar actividades totalmente independientes entre diferentes geografías.

El problema de la alta competencia del mercado también queda solventada con la elección de una alianza. Existen muchas empresas del estilo en Estados Unidos pero no todas tienen una presencia internacional tan fuerte como la que tendría el aliado de Madrid Munich Executive Search. Una alianza aportaría un gran salto de imagen a la marca, atrayendo a nuevos clientes.

Además esta estrategia explota al máximo el recurso máspreciado de una firma de recursos humanos: la red de contactos. Las empresas extranjeras que acudan a los aliados para llevar a cabo proyectos en Brasil, México y España contarán con un servicio excelente gracias a la red profesional de Madrid Munich Executive Search. Esto ocurre también en el sentido contrario, ya que la empresa se beneficia de la red de contactos del aliado estadounidense.

Es importante destacar que mediante este método la empresa no incurre en una mayor complejidad de su estructura de costes. De esta forma su principal debilidad, en la que se debe trabajar internamente, no se ve afectada por la estrategia. Por otro lado,

facilitará la labor de comercialización de los servicios ya que una mayor cobertura internacional hace a la empresa más interesante para los clientes sin necesidad de desarrollar una gran campaña de marketing.

Por último, Madrid Munich Executive Search se aprovecha con esta alianza de la oportunidad de apoyar a firmas americanas que quieran internacionalizarse en España o América del Sur.

Se concluye que mediante esta estrategia, el principal objetivo de la empresa de poder ofrecer un mejor servicio en Estados Unidos a sus clientes se cumple. Esto es indicativo de que la estrategia es adecuada tanto a nivel interno como a nivel externo, aprovechando las oportunidades que el mercado norteamericano ofrece y mitigando sus amenazas.

## 6.2. Factibilidad

Para concluir si la estrategia es factible, se deben analizar dos elementos fundamentales: el financiero y el de la disponibilidad de recursos y capacidades. Una alianza como la que se propone no genera coste alguno ya que no hay que realizar ninguna inversión en el país de destino. Para tener una referencia, el gráfico 6 muestra las ganancias obtenidas por Madrid Munich Executive Search a través de las distintas alianzas mencionadas en el análisis interno.

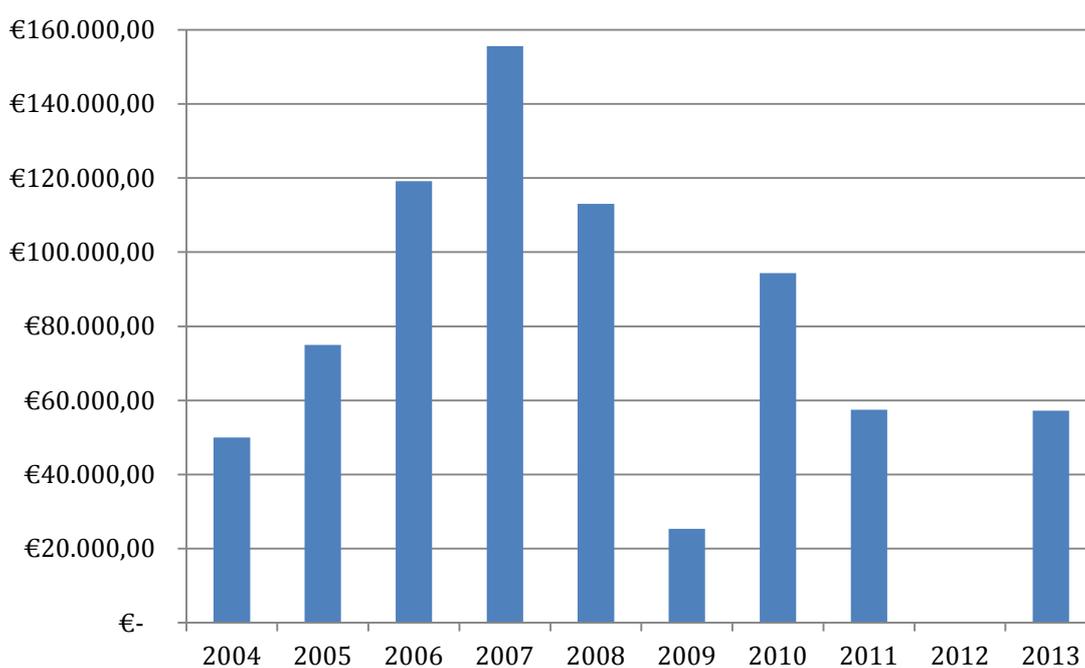


Gráfico 6 : Ganancias Obtenidas por las Alianzas

Es importante destacar que las alianzas a las que se refiere el gráfico eran totalmente informales, es decir, la empresa no se aseguraba que todos los proyectos en España le iban a ser asignados. Por tanto, las ganancias de una alianza formal serían mucho mayores y más aún teniendo en cuenta que se entraría a formar parte de un mercado mucho más grande que el actual.

En cuanto a la disponibilidad de recursos y capacidades, actualmente son suficientes para afrontar la alianza. En el caso de un gran aumento de las búsquedas procedentes de Estados Unidos, haría falta contratar un mayor número de consultores pero esto no supone un problema para Madrid Munich Executive Search. Una ampliación de las oficinas, por ejemplo, no se antojaría necesaria. El recurso más importante, los contactos, es igualmente válido para proyectos procedentes del propio país que de uno extranjero, ya que son de implementación nacional.

### **6.3. Aceptabilidad**

De las fórmulas de entrada existentes, una alianza es la más favorable en cuanto a riesgo/beneficio. Es cierto que la exportación y el outsourcing conllevan menos riesgo, pero no favorecen la asignación de proyectos desde Estados Unidos, por lo que los beneficios se obtendrían solo a través de proyectos asignados desde España. Además al no incurrir en temas administrativos con el país de destino ni participar en la vida política del mismo, no existen riesgos que puedan proceder de estos frentes. En definitiva, el riesgo que se conlleva al realizar la estrategia de una alianza es mínimo y presenta muchos más puntos positivos que negativos.

En cuanto a la rentabilidad, como ya se ha comentado anteriormente, la ausencia de gastos relevantes convierte a la estrategia en extremadamente rentable. Sólo se incurriría en gastos en el caso de que surgiera un proyecto del país extranjero, y tal como funciona el sector, los gastos variables del proyecto concreto siempre se cargan al cliente. Todos los gastos fijos no variarían.

Por último deben proyectarse los efectos de llevar a cabo la alianza en los principales grupos de interés afectados. Los grupos de interés identificados son los que siguen:

- Los clientes actuales de la empresa

- Los clientes actuales de la empresa aliada
- Los empleados y dirigentes de ambas empresas
- El mercado laboral de los países en los que las empresas estarían presentes, es decir, España, Brasil y México por parte de Madrid Munich Executive Search

Los clientes de Madrid Munich Executive Search salen muy beneficiados de una alianza de este tipo. Las fronteras de los servicios de la empresa se abren y por tanto los resultados de los proyectos en el extranjero será mucho más satisfactorio. Al completar esta alianza los clientes no tienen que acudir a nuevas consultorías que no conocen y no tienen confianza. Hay que recordar que el factor confianza es muy importante en este sector. Lo mismo ocurre con los clientes de la empresa aliada pero en sentido contrario. Estos se podrán aprovechar de los recursos que Madrid Munich Executive Search posee. Además, es importante destacar que este salto de calidad en los servicios extranjeros no supone un mayor coste para la empresa, algo que si ocurriría si Madrid Munich Executive Search invirtiese mucho dinero en abrir una oficina propia.

Los empleados y dirigentes también saldrían beneficiados. En primer lugar, ya no se tendrían que llevar a cabo proyectos en Estados Unidos desde España, algo que provoca mucho desgaste y una gran inversión de tiempo. Por otro, se verían beneficiados por la gran aportación de conocimiento que genera una alianza con otra empresa.

Por último, los mercados laborales de los distintos países también se verían favorecidos ya que habría una nueva empresa de selección de talento creando empleo y facilitando la búsqueda de oportunidades profesionales.

## 7. Conclusiones

Madrid Munich Executive Search decidió poner en marcha un proyecto de internacionalización en Estados Unidos junto a su aliado alemán Munich International para crear una red global de headhunting. En definitiva, una mayor cobertura internacional que exige una estrategia de internacionalización por parte de estas empresas.

Los objetivos de este proyecto se centran en analizar la viabilidad de dicha expansión internacional desde el punto de vista de Madrid Munich Executive Search a través de un exhaustivo análisis interno que debía recuperar las experiencias del pasado y plasmarlas en el presente. Se debía hacer una recomendación de estrategia de entrada en el país, apoyándose también en un breve análisis externo desarrollado en torno al análisis del grado de globalización del sector de la consultoría de recursos humanos.

Basando estos análisis en entrevistas con los miembros de la empresa, antiguos y actuales colaboradores y expertos del sector, el artículo concluye que la estrategia de internacionalización a Estados Unidos es viable siempre y cuando se lleve a cabo en forma de alianza.

A nivel de adecuación, factibilidad y aceptabilidad, las debilidades y amenazas del sector se ven compensadas con las características de la alianza y se explotan al máximo las oportunidades y fortalezas. A eso se suma la viabilidad financiera debido a que no surgirían nuevos costes fijos para la empresa y la positiva resolución para los grupos de interés afectados.

Este estudio debe servir a la empresa Madrid Munich Executive Search para tomar una decisión final acerca de la puesta en marcha del proceso. Con los datos ofrecidos y las entrevistas realizadas, a entera disposición de la empresa, el siguiente paso consiste en la elección de un socio en Estados Unidos que cumpla con las características básicas analizadas a lo largo del estudio: principalmente una fuerte red de contactos en el país norteamericano y una cierta debilidad a niveles de cobertura internacional para que la alianza les resulte igualmente beneficiosa.

El estudio se debe utilizar también como base para futuros análisis de internacionalización a otros países. La metodología utilizada ha sido contundente y directa, ya que ha permitido conocer el interior de la compañía a través de las opiniones de personas que han vivido el día a día de la compañía y otras que por su condición de

antiguos aliados se pueden permitir analizar sus cooperaciones desde una perspectiva crítica.

Como resultado indirecto al trabajo, las entrevistas realizadas han permitido conocer la opinión real de los antiguos aliados de Madrid Munich Executive Search, lo que, a nivel interno, abre una ventana a la reflexión que puede servir para mejorar aspectos que han sido criticados y reforzar otros que han sido alabados.

En resumen, la utilidad del artículo va más allá del proyecto de internacionalización presentado. En el futuro se podrá acudir a él para consultar la metodología utilizada o las principales conclusiones que se han obtenido para realizar nuevos análisis de viabilidad. Si por el contrario se lleva a cabo una alianza y esta resulta ser un fracaso, este artículo deberá ser utilizado para encontrar las razones de ello y usarlo como base para realizar un nuevo análisis que cubra las carencias que este haya podido mostrar en la práctica.

## 8. Bibliografía

Loggiodyce Lattuf, Z. (2012): *La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo*.

Porter, M. (2010): *Ventaja Competitiva*, Ediciones Pirámide, S.A.

Barney, J.B. y Hersterly, W.S. (2008): *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*, PearsonPrentice Hall, New Jersey.

Ghemawat, P. (2001): *Distance Still Matters. The Hard Reality of global Expansion*, Harvard Business Review, 79 (8)

Porter, M. (2000): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Grupo Editorial Patria.

Peris-Ortiz, M. (Año Desconocido): *Formas de Desarrollo Interno y Externo*, Universidad Politécnica de Valencia.

Ott, J. (2012): *Factores claves de éxito en las alianzas estratégicas internacionales*.

Madrid, Mario (2013): *Entrevista realizada en Noviembre de 2013* (Socio Fundador de Madrid Munich Executive Search).

Márquez, María (2013): *Entrevista realizada en Noviembre de 2013* (Socia Directora de Madrid Munich Executive Search).

Schwarz, Rupert (2014): *Entrevista realizada en Febrero de 2014* (Socio de Munich International, empresa alemana actualmente aliada a Madrid Munich Executive Search).

Reveillere, François (2014): *Entrevista realizada en Febrero de 2014* (Socio de Reveillere Associates , empresa francesa que fue aliada de Madrid Munich Executive Search).

Reich, Markus (2014): *Entrevista realizada en Febrero de 2014* (Socio de Reich Executive Search, empresa alemana que fue aliada de Madrid Munich Executive Search).

Volland, Marc (2014): *Entrevista realizada en Febrero de 2014* (Socio de Milano Internazionale, empresa italiana que fue aliada de Madrid Munich Executive Search).

Wayne, Marta (2014): *Entrevista realizada en Mayo de 2014* (Consultora de Madrid Munich Executive Search encargada de los proyectos en suelo estadounidense).

Para contrastar la veracidad de los datos, las personas y las empresas para las que se han utilizado pseudónimos pueden ponerse en contacto con el autor de este artículo, a través de la Universidad Pontificia de Comillas.