

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# **ENPRESA MULTINAZIONALAK: BELLOTA EUSKAL ENPRESAREN KASUA**

Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Gipuzkoako atala)

GRADU AMAIERAKO LANA

Egilea: Lara Vicandi Telleria

Zuzendaria: Anjel Errasti Amozarrain

Donostian, 2017

## AURKIBIDEA

<b>I. ATALA. Azterlanaren aurkezpena</b> .....	<b>1</b>
I.1. HELBURUA .....	1
I.2. METODOLOGIA.....	2
I.3. EGITURA.....	3
<b>II. ATALA. Enpresa multinazionala</b> .....	<b>5</b>
II.1. SORRERA ETA BILAKAERA HISTORIAN .....	6
II.1.1. GLOBALIZAZIOARI BURUZKO HAUSNARKETA LABURRA .....	6
II.1.2. GLOBALIZAZIOA ETA ENPRESA MULTINAZIONALAREN ERLAZIOA.....	7
II.1.3. ENPRESA MULTINAZIONALAREN JATORRIA ETA HISTORIA .....	17
II.2. ENPRESA MULTINAZIONALA, DEFINIZIOA ETA EZAUGARRIAK.....	19
II.3. ENPRESA MULTINAZIONALA, SAILKAPENA .....	22
II.3.1. EGITURAREN ARABERAKO SAILKAPENA.....	22
II.3.2. DESZENTRALIZAZIO MAILAREN ARABERAKO SAILKAPENA .....	25
II.4. NAZIOARTEKOTZE EREDU ESTRATEGIKOA (10 ESTRATEGIAK).....	27
II.5. ERABAKI GUNEAREN LEKUALDAKETA .....	35
<b>III. ATALA. Enpresa Multinazional euskaldun baten kasuaren ikerketa</b> .....	<b>39</b>
III.1. BELLOTA ENPRESAREN AURKEZPENA.....	40
III.1.1. ENPRESA ETA JARDUERAK. AURREKARIAK.....	41
III.2. NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA .....	45
III.2.1 BARNE ETA KANPO ANALISIA (AMIA DIAGNOSTIKOA).....	45
III.2.2. HELBURU SISTEMA .....	50
III.2.3. NAZIOARTEKOTZE EREDU ESTRATEGIKOA (10 ESTRATEGIAK).....	52
III.3. ERABAKI GUNEAREN LEKUALDAKETA .....	60
<b>IV. ATALA. Ondorioak</b> .....	<b>62</b>
IV.1. Hausnarketa laburra.....	64
<b>V. ATALA. Bibliografia</b> .....	<b>66</b>
V.1. Bibliografia.....	66
V.2. Web orriak.....	66

## I. ATALA. Azterlanaren aurkezpena

### I.1. AZTERLANAREN HELBURUA

Azterlan honen helburua enpresen nazioartekotze estrategia eta multinazionalizazio prozesua ikertzea da, globalizazio fenomenoaren testuinguruan. Nola bihurtzen da enpresa bat multinazional? Zein arrazoik bultzaturik? Galdera hauei erantzuna bilatzen saiatuko gara teoria eta praktika uztartuz.

Jarraian aztertuko dugun enpresa, gure ingurune geografikoko, Euskal Herriko, enpresa bat izango da, Bellota S.A.

Nazioartekotzea, fenomeno ekonomiko eta enpresa estrategia bezala, eta Enpresa Multinazionala (EMN), erakunde antolatzaile kasu berezi bezala, analisi ikuspuntu anitzengatik eta kontzeptuen zailtasun maila altuagatik ezaugarritzen dira.

Enpresaren nazioarteko jokabidearen izaera konplexu, dinamiko eta multidimentsionalak, fenomeno hau azaltzen saiatzen diren teoria anitzen sorrera justifikatzen egiten du.

Teoria bakoitzak gertakari honen alor batean edo gehiagotan arreta jartzen dute. Nazioartekotze strategiaren konplexutasuna dela eta, ezin izan da balizko eredu bakarra eratu, baizik eta erantzun zehatzak galdera bereziei. Nazioartekotzea ulertu ahal izateko, beharrezkoa da teoria desberdinen ekarpenak kontuan izatea.

Bestalde, hedatzen ari den globalizazio fenomenoak, informazio eta komunikazio teknologien garapenak bultzaturik, ingurune ekonomiko eta enpresarial berri bat sortu du, eta enpresa euskaldunak honen berri jakin dute.

Estrategia aipagarriena enpresaren jatorrizko kokapen geografikotik kanpo aurkitzen diren merkatuetara zuzentzeko erabakia da. Estrategia hau enpresaren garapen eta hazkunde modu konplexu eta interesgarri bat bezala ulertu egin behar da, gainera batzuetan nazioarteko fenomenoarekin amaitu egiten da.

Estrategia zuzendaritza hartu da azterlanaren egituraren ardatz nagusi gisa, enpresa ekonomiaren zientziak barne hartzen duen jakintzagai zientifikoa hain zuzen ere, enpresaren nazioartekotzea eta multinazionalizazio prozesua ikuspuntu global batetik ikertzeko.

Ikerlanaren gaiaren hautaketaren motibazioa berezko jakin-minarekin erlazionatuta dago, jarduera akademikoko azken urteetan areagotu egin dena. Betidanik interesgarria iruditu zait, estrategia zuzendaritza bezala.

Beraz, gai honen hautaketaren lehenengo arrazoia behar pertsonaletan oinarritu egiten da.

Enpresaren nazioartekotzean egindako Euskal Herriko erakunde politikoen ahalegin guztiez ohartzeak berezko jakin-min hau sendotu egin du, halaber enpresa euskaldunen lehiakortasuna bermatzeko enpresen berrikuntzan egindakoak.

Aipatzekoak dira enpresa garapenerako euskal agentziak (SPRI Taldea) eskaintzen duen enpresentzako laguntza integrala kanpo merkatuetara sar daitezen eta ezarpen prozesuak egin ditzaten, hala nola, teknologia eta berrikuntza arloetako diru-laguntzak eta aurten urrian ospatu den INTERGUNE+, Euskadiko Nazioartekotzearen Foroa, zeinetan euskal enpresek nazioartekotzearekin

erlazionatutako edozein gai bertatik bertara ezagutzeko aukera eskainiko zaie berriz ere.

Enpresa euskaldunen nazioartekotzearen inguruan egindako ikerketen eskasiak, aurrerapen zientifikoarentzako aukera eskaintzen du. Espainiako enpresen nazioartekotzeari buruzko ikerketa lanei dagokienez, balantzea positiboa da. Lan hauetako asko erreferentzi izan dira gradu amaierako lan (GAL) hau osatzerakoan.

Aipatutako lanetatik atera daitezkeen erabilitako irizpideak, nazioarteko enpresaren sarrera eta ezarpen era desberdinak adierazten dituzte (esportazioak, atzerriko inbertsio zuzena, AIZ).

Ikerlan honen xedea, gaur egungo globalizazio fenomenoaren testuinguruan, enpresaren nazioartekotze estrategia eta nazioartekotzerako prozesua ikertzea da estrategia zuzendaritza ikuspuntu batetik.

Ezagutza estrategiko maximoa lortzeko helburua. Autore adituen eta inguru geografikoko enpresen esperientziaz baliatuta, nazioartekotzeari buruzko teoria fokuratze eta ikuspuntu desberdinez osatutako marko teoriko orokor bat eraiki.

## I.2. METODOLOGIA

Ikerketa lan hau eratzeko metodologia ezberdinen konbinaketa bat erabili da. Azterlanaren lehenengo zatian, osotasunean teoria den II. Atalean hain zuzen ere, metodologia historikoa erabili da. Hala nola, metodo sintetiko-analitikoa. Hirugarren atalean berriz, metodo enpirikoa nagusi izan da, kasu praktiko baten ikerketa.

Proposaturiko metodologiaren eta planteaturiko helburuen arteko egokitasuna bilatu nahi izan da. Nazioartekotzeari buruzko teoria fokuratze eta ikuspuntu ezberdinez osatutako marko teoriko orokor bat eraikitze helburua betetzeko, konbinaketa teoriko-praktiko bat beharrezkoa da. Kasu honetan, aipatutako metodo sintetiko-analitikoa, kasu praktikoen azterketaren ikuspuntu zientifiko enpiriko batekin.

Lanaren lehenengo zatiaren barne, ingurune globala ezagutzeko eta nazioartekotzea ulertzeko helburua lortzeko, orokorrean, metodo sintetiko eta analitikoaren arteko konbinaketa bat erabili da metodologia nagusi gisa.

Metodologia historikoaren bidez, teoriaren ibilbide zehatza aztertu egin da, historiako periodo ezberdinekiko duen baldintzapena. Ikerketa objektuaren garapen eta eboluzioa ezagutzeko beharrezkoa da bere historia azaltzea.

Metodo sintetikoan, itxuraz isolatuta dauden gertaerak erlazionatu egiten dira eta elementuak bateratu egiten dituen teoria bat formulatu egiten da. Metodo analitikoan berriz, fenomeno baten elementuak desberdindu egiten dira eta banan-banan modu antolatuta batean berrikusi.

Bi operazio hauek ez dira independenteak, objektu baten analisia hau osatzen duten elementuen atean existitzen den erlaziotik abiatuta garatzen da; aldi berean, sintesia aurre emaitzen oinarriaren gain sortzen da.

Planteaturiko nazioartekotzeari buruzko teoria kopuru ugaria, fokuratze eta ikuspuntu desberdinengatik sortu dira. Enpresaren nazioartekotzearen heterogeneotasunak eta konplexutasunak, enpresen ezaugarri, estrategia, merkatu

tipologia eta ingurune ekonomikoari buruzko jatorri ezberdineko planteamenduak onartzeko aukera eman digute.

Zati enpirikoari dagokionez, kasu praktikoen ikerketa testuinguru errealeko teknika kualitatiboko ikerketa metodologian datza. Ikerketa deskribatzaile eta argitzaile bat bezala finkatzen da lan honetan. Horretarako enpresa euskaldun baten nazioartekotze prozesua aztertuko dugu.

Datu bilketa metodologiari dagokionez, informazio iturriak ugariak izan dira. Alde batetik dokumentu eta fitxategiak daude, bai Donostiako liburategietan eskura izandako liburu eta prentsa argitalpenetatik ateratakoak, bai tutoreak erraztutako dokumentu eta liburuak.

Bestetik enpresako zuzendari ohiak erraztutakoak. Azterlanaren III. Atala eratzerako orduan bere laguntza eta ezagutzak ezinbestekoak izan dira. Lana osatzen joan hala eta zalantzak sortu heinean hainbat hitzordu antolatu dira bai telefonoz, bai e-mailen bidez lanaren nondik norakoak ikuskatzeko eta datuen zuzentasuna egiaztatzeko.

Bere partaidetza funtsezkoa izan da atal horretako datuen bilketan eta analisisan, izan ere zein zuzendaria baino hobeto informazioa lortzen lagundu eta enpresaren nolakotasunaren zergatiak ulertzeko.

Edozein kasutan, azterlan honen kalitatea eta zehaztasuna, norberaren baliotasun eta fidagarritasunean datza.

### I.3. EGITURA

Azterlan honen egiturari dagokionez, lan hau bi zati nagusitan bereizten da. Lehenengo zatia, funtsean, enpresa multinazionalari eta nazioartekotze prozesuari buruzko hausnarketa teoriko bat da. Bigarren zatian berriz, aurrekoan ikusitako teoria eta metodologiak praktikan jartzen dira Bellota, S.A. euskal multinazionalaren kasuan oinarrituz.

Bigarren atalean, "Enpresa multinazionala", orokorrean nazioarteko ekonomia aztertuko da, globalizazioaren fenomenoak proposatzen duen gaur egungo ingurune lehiakorra zehazteko asmoarekin.

Zati teoriko hau bost azpiataletan banaturik dago. Enpresa multinazionalak (EMN) ulertu ahal izateko, lehenengo azpiatalean kapitalismoaren historiako nazioartekotze prozesuaren maila gorena azalduko da, globalizazioa hain zuzen ere; eta bere eragina enpresen kudeaketan, izan ere ingurune ekonomiko eta enpresarial berri bat ezartzen ari da.

Jarraian fenomeno honen eta enpresen arteko lotura aztertuko da globalizatutako testuinguruan. Enpresaren nazioartekotzea estrategia bat da eta fenomeno ekonomiko bezala oso konplexua da.

Berrikusitako gai honi buruzko ikerketa lanek osatugabeko azterketa bat eskaintzen dute, izan ere lantzen ari garen nazioartekotze prozesua gaiarekiko oso mugatuak ziren. Jakin badakigu, tesi oso zehatz eta zuzenak aukeratzen dituzten korrante zientifikoak existitzen direla, ez dugu ezer tesi horien aurka baina uste dugu lehenik eta behin ezagutza oinarri orokor bat beharrezkoa dela, beti ere ikuspuntu ekonomiko batetik.

Puntu honekin bukatzeko, EMNen historia enpresa hauen gora-beheren araberako hiru garai desberdinetan zatitzen da; jatorria, geraldia eta susperraldia hain zuzen ere, enpresa erraldoi hauen garapen eta eboluzioa hobeto ulertzeko.

Behin aurrekariak eta hastapen orokorrak azalduz, hurrengo azpiatalean enpresa multinazionalaren azterketa bat egiten da; definizio, ezaugarri eta sailkapen esparruak landuz.

Kontzeptu hauek argitu ondoren, nazioartekotze eredua, enpresa bat nola bihurtzen den multinazional azalduko dugu.

Nazioartekotze estrategiaren kudeaketa aldagai desberdinek osatzen duten eskema orokor bat jarraituz azalduko dugu prozesu hau.

Eredu estrategiko honen lau etapei buruz hitz egin ondoren enpresa multinazional hauen erabaki gunearen lekualdaketari buruz jardungo dugu atal honen azken puntuan.

Gertakari honek gaurkotasan handia du eta geroz eta enpresa gehiagok jasaten dute mundu osoan zehar. Hori dela eta azterlanean barneratu dugu. Deskokatzeak eta erabaki guneen lekualdaketak gaur egungo ekonomia kapitalistaren osagai bat dira, batez ere enpresa multinazionalena.

Beraz, kapital mugimendu hauek aztertuko ditugu, zergatik gertatzen diren eta zein ondorio dituzten bai jatorrizko herrialdean, bai helmugakoan.

Lan honen bigarren zatian, zati praktikoan, nazioartekotze prozesua gauzatu duen enpresa euskaldun bati buruzko ikerketa enpiriko bat garatu da. Ikerketa deskribatzaile eta azaltzaile bat da, nazioartekotze faktore, arrazoi eta kausak azalduko dituen, hala nola enpresa multinazional euskaldunaren jarrera estrategikoa.

Aurreko ataleko egitura jarraituz jorratuko da bigarren zati hau. Enpresa euskaldunaren, Bellota, S.A., aurkezpena eta historiari buruzko hausnarketa labur bat egin ondoren analisi sakonago bat burutu da, nazioartekotze hastapenak eta jarraitutako estrategia multinazionalak aipatuz.

Bigarren ataleko eskemari segidan, nazioartekotze eredu estrategikoa eta honen lau etapak garatu dira aukeratutako enpresan oinarrituz. Enpresaren barne eta kanpo analisiak (AMIA diagnostikoa) burutu ondoren nazioarteko helburuen sistema zehaztu da. Jarraian nazioartekotze aukera estrategikoen formulazioari erreparatu zaio. Enpresak nazioarteko eremuan hartu behar dituen hamar erabaki motak aztertu dira, hamar estrategien eredian oinarrituz.

Nazioartekotze prozesua jorratu ondoren, enpresak jasandako eskualdaketari buruz hitz egin da, hain zuzen gertaera honek matrizean eragiten dituen aldaketei buruz, jabegoa atzerrira lekualdatzeak dituen ondorio fiskalei buruz.

Azterlanarekin amaitzeko, azken atalean globalizazioak enpresa-kudeaketan duen inplikazio estrategikoari buruzko gogoeta bat egin da. Zati teorikoari eta ikerketa enpirikoari buruzko ondorio batzuk planteatzen dira.

## **II. ATALA. Enpresa multinazionala (ZATI TEORIKOA)**

## II.1. SORRERA ETA BILAKAERA HISTORIAN

Enpresa multinazionalak, merkatuen zabalkuntza prozesuaren ondorioz sortu ziren enpresa handien eskutik. Munduko esparrua hartzen dute aintzat beren estrategiak diseinatu eta gauzatzeko. Munduko merkatuetan lehiatzeko ahalmena dute.

Kapitalismoa hedatu aurretik, baziren jada nazioz gain ziharduten merkataritza konpainiak. XIX. Mendearen bukaeran Estatu Batuetako enpresek hainbat ezarpen burutu zituzten.

II. Mundu gerra baino lehen, nazioarteko korporazioen atzerriko inbertsio zuzena (AIZ), baliabideak lortzera zuzentzen zen. Helburu nagusia lehengaien hornikuntza ziurtatzea zen. Azpigaratutako herrialdeak eta mendebaldeko herrialdeetako koloniak atzerriko inbertsio zuzenaren gehiengo jasotzen zuten.

Sustrai historikoak sakonak diren arren, II. Mundu gerra ostean, 1950-1960. hamarkaden bitartean, Estatu Batuetako enpresak Europan egindako inbertsioetan jatorria zuen AIZren hazkuntza bat eman zen. Enpresa multinazionalen kokapen globala indarrean zegoen eta hedatzen hasi ziren.

XX. mendearen bigarren zatian, enpresa hauen dinamika hedatzailea bizkortu egin zen gaur egungo globalizazioaren ezaugarrietako bat bihurtzeraino. Duela zenbait mende existitzen dira hainbat herrialdeetan jarduten duten enpresa hauek, baina enpresa multinazionalak (EMN) XX. Mendeko fenomenotzat hartzen da.

Atzerriko hedadura, enpresen hazkuntza naturalaren kasu berezi bat baino ez zen (Penrose, 1959).

### II.1.1. GLOBALIZAZIOARI BURUZKO HAUSNARKETA LABURRA

EMNak globalizazio neoliberalaren isla eta munduko eragile nagusiak dira. Kapitalaren nazioartekotzea ez da gertakizun berria, kapitalismoak integraziorako joera du, merkatu mundial bat eraikitzeko beharra.

XIX. Mendearen bigarren zatian, kapitalismoak nazioarterako lehen urratsak eman zituen, herrialde industrializatuenetako enpresa handiek, beste herrialdeetan existitzen ziren lehengai meatzeak kontrolatzera ekin zioten.

Denboraren poderioz, enpresak produkzio-prozesuak atzerriko herrialdeetara leku aldatu zituzten, atzerriko merkatuetan sartu ahal izateko. Globalizazioa, prozesu ekonomikoen, gatazka sozialen eta fenomeno politiko kulturalen, geroz eta nazioartekotze nabarmenago baten ondorioz sortzen da.

Gizartean ematen diren aldaketen eta munduko ekonomiaren ondorio diren nazioarteko merkataritzaren funtsezko hazkuntza eta kultura trukea deskribatzeko bereziki erabiltzen den termino moderno bat da Globalizazioa.

Munduko herrialde ezberdinen arteko komunikazio eta interdependentzia hazkorrak merkatu, gizarte eta kulturak bateratzen ditu, izaera global bat ematen dioten eraldatze sozial, ekonomiko eta politikoen bidez.

Herrialde industrializatuek, nazioarteko enpresen bidez, beren eredu ekonomiko hegemonikoa ezarri egiten dute, herrialde txikiagoen ekonomiak kontrolatzeko helburu bakarrarekin, herrialde hauen garapena eragotziz.



Globalizazioak, bere aplikazio ezberdinetan, nazioarteko korporazioen botere hedadura mugagabe bat eragiten du, batez ere, garapen-bideko herrialdeetan.

1930. urtea baino lehen, protekzionismo ekonomikoa ematen zen, Keines-en teoria maneiatzen zen, non langileen babesaz hitz egiten zen, mikroenpresak existitzen ziren eta merkataritza mugatua zegoen; inportazioak, esportazioak baino txikiagoak izatea bilatzen zen. Hitz batean, hirurogeita hamargarren hamarkada baino lehen liberalismoa existitzen zen.

1947. urtean, 23 naziok prozesu bati hasiera eman zioten amets batek bultzaturik. Munduko herrialdeen arteko merkataritzaren askatasuna. Helburua, egun batean planeta osoa merkatu bakar batean bihurtzea zen. Mende erdi bat geroago, Munduko Merkataritza Erakundea sortzea lortu zen (*World Trade Organization, WTO* <https://www.wto.org/>).

Hirurogeita hamargarren hamarkadatik aurrera, testuinguru sozio-ekonomiko berria ezartzen joan zen. Neoliberalismoa agertzen da, ez ditu liberalismo klasikoaren oinarri filosofikoak ezagutzen eta estrategia politiko berriekin aldaketak bilatzen ditu. Garapen teknologiko, kultural, politiko eta ekonomiko bat ematen da.

Globalizazio neoliberalak, mundu mailako agente baten mesedetan, kapitalismoak bultzaturiko jarrera politiko hegemoniko bat da. Merkataritza librea bermatzen du mundu osoan, garapen bat sustatuz. Estatuaren parte hartzea ere bultzatzen du, nazioarteko enpresek ordaindu beharreko zergen beherapena.

Mundu mailako merkataritza librea bermatzen duen jarrera politiko bat da, enpresak edozein herrialdeetan kokatzea ahalbidetzen du, zerbitzu publikoen liberalizazioa sustatu, moneta fluxuen eskualdaketa librea baimendu, zergak murriztu edo ezabatu eta kapitalismoa merkatu ekonomia bezala sostengatu egiten du.

Globalizazioak, munduko ekonomiak azken hamarkadetan izandako bilakaera azaldu egiten du. Gaur egungo egoera ekonomikoaren erakusgarri da, izaera multidimentsionala duen fenomeno bat da.

Globalizazioa eraldaketa etengabea dago eta oso konplexua da, ondorioz, prozesu hau mugatzeko zailtasunek termino honen interpretazio aniztasuna dakar, batzuetan kontrajarriak izan daitezkeenak.

#### II.1.2. GLOBALIZAZIOA ETA ENPRESA MULTINAZIONALEN ERLAZIOA

Enpresa multinazionalen aktibitateek, globalizazio ekonomikoaren prozesua maila gorengo batera bultzatzen dute, beraz esan genezake globalizazioa multinazionalen eskutik doala.

Globalizazioaren agente nagusiak diren enpresa hauen mundu mailako hedadurarekin batera ekonomia, politika eta kultura ere zabaldu egiten dira.

- Ekonomia zabaldu egiten dute munduan zehar. Izan ere, beren aktibitateak (ekonomikoak) beste herrialde batzuetara tokiz aldatzen dituztelako, modu honetan inbertsioa, mozkinak eta galerak ez dute soilik jatorrizko herrialdean eragiten, baizik eta enpresa ezartzen ari den herrialde berrietan ere.

- Politikak hedatu egiten dituzte, funtsean, politika hertsiki lotuta dago ekonomiarekin. Herrialdeetako gobernuak ekonomiagatik kezkatu egiten dira, ez dago multinazional handi bat bezalako entitate handiagorik. Enpresen borondatea, askotan estatu eta nazioarteko erakundeak hartzen dituzten politiketan islaturik ikusten da.

- Kulturaren zabalkuntza sustatzen dute mundu osoan zehar. Gehienetan mendebaldeko enpresak izan ohi dira. Adibidez, Adidas bezalako enpresa bat (Alemaniako multinazionala) Indonesiara iristen denean, Indonesiako biztanleria gaztea alemaniarrek bezala janzten hasten dira. Horrela gertatzen da jantzi, musika, edari edota filmekin, berdinak dira mundu osoan zehar. Fenomeno honi *“globalizazio kulturala”* deitu diezaiokegu.

Bestalde, enpresa multinazionalak paper menderatzaile bat dute globalizazioaren ardatz guztietan. Nazioartean aritzen diren enpresak garrantzi handia dute atzerriko inbertsio zuzenean (AIZ) eta ekoizpenean; ezagutza, teknologia eta atzerriko merkataritzaren nazioarteko transferentziarako lagungarri dira.

EMNa globalizazioaren isla eta eragile nagusian bihurtu egin da, *“Beste edozein erakunde indibidual baino gehiago, korporazio transnazionala da ekonomia global garaikidearen oinarritzko moldeatzaile bezala aintzat hartu egin dena”* (Dicken, 1998).

Globalizazioa funtsean prozesu ekonomiko bat da. Merkatu kapitalista global bakarrean, ekonomia nazional desberdinen integrazio hazkorrean datza. Azken hamabost urteetan integrazio ekonomikoaren prozesua nabarmen bizkortu egin da. Globalizazio ekonomikoaren hiru ardatz nagusiak; merkataritza, (AIZ) atzerriko inbertsio zuzena eta ezagutza nahiz teknologiaren nazioarteko transferentzia modu oso dinamiko batean garatu egin dira.

Enpresa multinazionalak (EMN), garapen guzti hauen erdigunean kokatu egiten dira: AIZ, definizioz EMNei lotuta dago. Ezagutza eta teknologiaren transferentziarako garraio nagusia dira, horren adierazle da *“in 1995, an estimated 70 per cent of the global payments of royalties and fees constitute transactions between parent firms and their foreign affiliates”* (UNCTAD, 1997). Nazioarteko merkataritza bereziki enpresa multinazionalarekin erlazionatuta dago.

**Nazioarteko merkataritza.** Tradizionalki, merkataritza ekonomia globalaren integrazioaren kanal garrantzitsuenak izan da. Bigarren mundu gerraren amaieraz geroztik, nazioarteko merkataritzak ekonomia globalaren integrazioa bultzatu egin du.

Atzerriko inbertsio zuzenaren fluxuak eta ezagutza tekniko eta teknologiaren transferentziak bezala, merkataritza herrialde garatuetan kokatu egiten da batez ere. Merkataritza honen zati handi bat sektore berdinen barruan jasotzen da.

Bitarteko ondasunen eta lehengaien inportazioak, ekonomia garatuen inportazioen erdia orekatzen dute gutxi gorabehera.

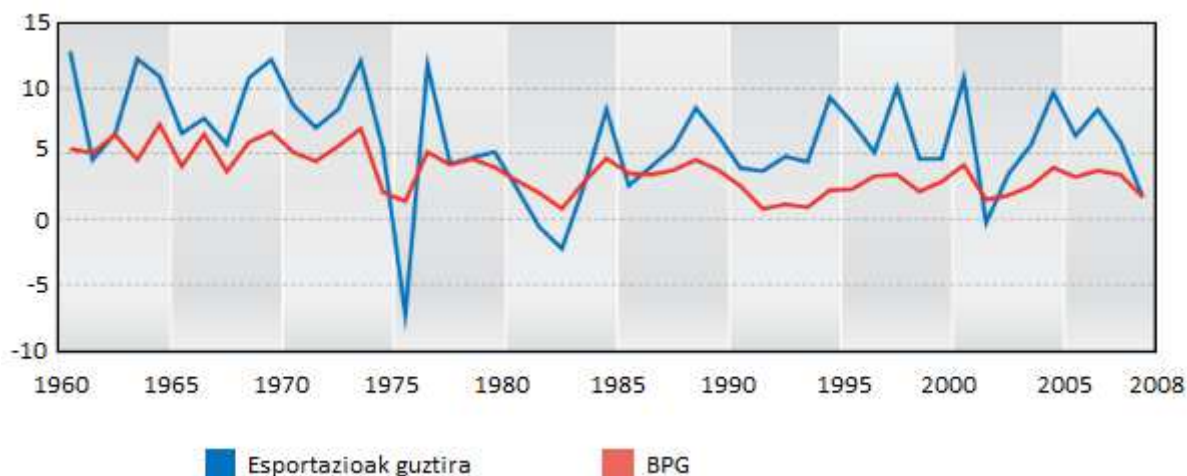
Merkataritza osoak gehikuntza sendo bat jasan egin du azken hiru hamarkadetan, gainera ekoizpena baino azkarrago hazi egin da. AIZren bolumenaren hazkuntzarekin, enpresa multinazionalen atzerriko filialetan ematen den ekoizpenaren proportzioa ere areagotu egin da.

1970. urtearen amaieran, filialen salmenten kopurua atzerriko herrialdeetan, esportazioen kopurua gainditu zuten, eta joera gorakor hau mantendu dute. Atzerriko ekoizpenak, esportazioak ordezkatu ditzake, baina ekoizpenaren nazioartekotzearekin merkataritza aukera berriak ere azaltzen dira.

Salgaien merkataritzaren eta barne produktu gordinaren arteko erlazioak beherakada indartsu bat jasan zuen 2009an krisi ekonomikoaren ondorioz, hala ere 2010-2011 periodoan zehar azkar leheneratu zen. Datuek ez dute soilik munduko BPGren eta esportazioen bilakaera paralelo bat azaltzen, baizik eta esportazioen hazkuntza BPGren hazkuntzaren multiplo bat dela ere.

Bitarteko produktuen merkataritzaren hazkuntza, munduko BPGn eta merkataritzan erregistratutako aldaketen arteko diferentzia nabarmena azaltzen duen arrazoietako bat da. Merkataritza-jardueren globalizazioak eta enpresen integrazio bertikalak bitarteko ondasunen garrantzia areagotu duten salgaien merkataritzan.

### Irudia. Salgaien munduko esportazioak eta BPG, 1960-2008



Iturria: (WTO, 2009) *World trade development*

Grafiko honek zabalatasun handiago bat erakusten du urteko esportazioen aldakuntzan BPGrekin erlazionatuz. Merkataritzaren oszilazioak BPGrenak baino zabalagoak dira.

Oinarrizko produktuen munduko prezioen beherapenak munduko merkataritzaren balioan eragin esanguratsuak izan zituen 2015. urtean. Urte horretan bertan ondasun eta zerbitzuen merkataritzaren balioak 2005. urteko zifra ia bikoiztu zuen.

Hedatzen ari den enpresa multinazionalen sarea, enpresa matrizearen eta filialen nahiz afiliatuen arteko merkataritza-erlazio sendoen bidez konektatu egiten da. Honek. Nolabait, merkataritzaren hazkuntza eta, geroz eta handiagoa den atzerriko ekoizpena azalduko luke.

Enpresa multinazionalak kokapen garrantzitsu bat dute nazioarteko merkataritzan. Munduko merkataritzaren heren bat, gutxi gorabehera, enpresa multinazionalen barruan ematen da eta %80 inguru, merkataritza-akordioen

mutur batean EMN bat kokatzen dute. Estatu Batuetan multinazionalen enpresa barruko merkataritza bere atzerriko filialekin, non partaidetza gehiengo duen, merkataritza totalaren %21,5etik %27,5era igo zen 2007an, laurden bat baino gehiago.

**Atzerriko Inbertsio Zuzena (AIZ).** Atzerriko inbertsio zuzena horrela definitzen da: Ekonomia zehatz bateko egoiliar (*sozietate filial*) baten eta ez egoiliar (*sozietate inbertitzaile*) baten arteko erlazio iraunkor baten ezarpena, lehenengo honen kudeaketan eragiteko asmoarekin. Atzerriko inbertsio zuzena (AIZ), nazioarteko ekoizpenaren finantzazio iturri nagusietako bat da (Dunning, 1988).

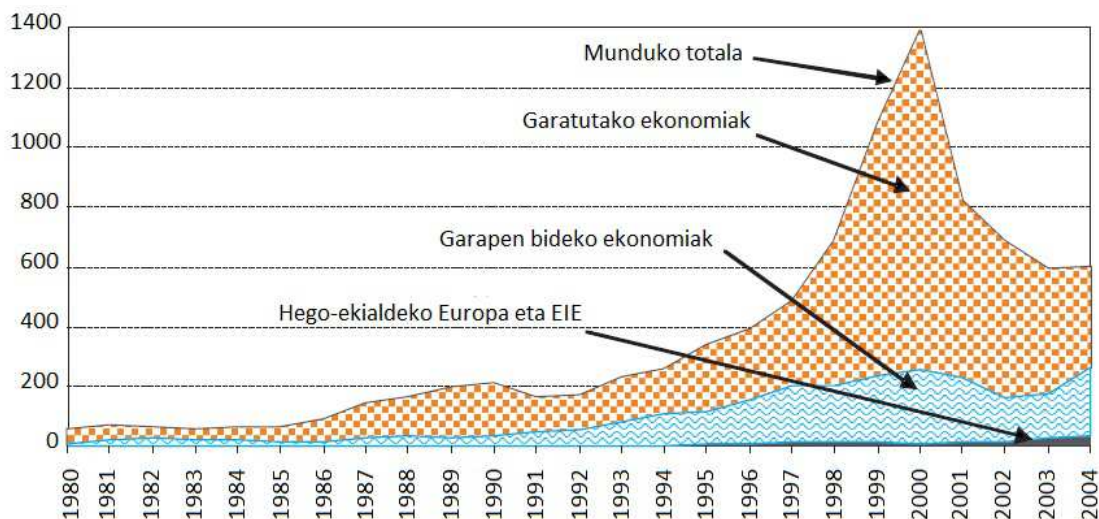
Enpresa eta atzerriko merkatuen artean lotura egonkorrak sortzeko bide estrategikorik indartsuena da eta enpresaren izaeran eragin handia du. Atzerrian inbertsio zuzenak eginez, enpresa bat multinazional bilakatu egiten da (Durán, 2005). Enpresa inbertitzaileak baliabideen transferentzia burutu eta atzerriko inbertsioaren kontrola eskuratzen du.

Inbertitzailearen jatorrizko herrialdea ez den beste herrialde batean egindako inbertsioak, baliabideen fluxuak sortzen dituzte. Transferituriko baliabide hauek, berriz, kapital finantzarioaren lekualdatzea. Berdin du zein den inbertituriko aktiboaren izaera, atzerriko inbertsio zuzenaren esentziak mugimendua, dinamismoa nahasten ditu.

Integrazio ekonomikoaren sakontzea mundu osoan zehar, AIZren fluxuen hazkuntzaren menpekoa izan da geroz eta maila handiago batean, batez ere, azken hamarkadetan.

### Irudia. Munduko eta ekonomia-taldeetako AIZ sarrerak, 1980-2004

(Bilioi dolarretan)



Iturria: (FDI/MNE - UNCTAD, 2005) *World investment report, Database*.

80. hamarkadaren erdialdera arte, atzerriko merkataritza integrazio ekonomikoaren kanal dinamikoena izan zen. Esportazioak asko hazi egin ziren, 1950-60-70. hamarkadetako atzerriko inbertsio zuzena baino indartsuago.

80. hamarkadan, ordea, patroia hau aldatu egin zen. Atzerriko inbertsio zuzenaren hazkuntzak, urteko esportazioen hazkuntza gainditu zuten. Argi eta garbi nabari da bat bateko hazkuntza indartsu hau 1980. urteko bigarren zatian. 6 urtetan soilik, bolumena bikoiztu egin zuen.

Atzerriko inbertsio zuzenen sarrerak joera gorakor hau mantendu egin zuten 1997. urtera arte, elkarren segidako zazpi urtez. Antza denez, Asiako finantza krisiaren eraginik sumatu gabe, %19-ko hazkuntza jasan zuten, errekor maila berri bat. 1997. urteko nazioarteko ekoizpenaren oinarri kapitala, enpresa multinazionalak ez diren beste iturri ezberdin batzuegandik eratorritako inbertsio zuzenerako kapitala barne, ere hazkuntza bat jasan zuten. Gainera, inbertsio fluxuen joera gorakor honek nazioarteko ekoizpenaren zabalkuntza bermatu egin zuen.

Finantza-krisia, Asiako zenbait herrialdeetako atzerapena, hauen oihartzuna, hazkuntza globalaren murrizketa eta pribatizazioak bezalako kontrako baldintza ekonomikoak gorabehera, 1998an AIZ sarrerak hazi egin ziren %39an mundu osoan, indize altuena 1987tik.

AIZ sarrerak errekor berriak ezartzen jarraitu zuten. 1999an sarrera globalak 865 bilioi dolarretara heldu ziren, aurreko urtearekiko %27 hazi ziren. Atzerriko fluxu azkar hazten jarraitzen du, ekoizpen mundiala, kapital eraketa eta merkataritza baino azkarrago.

2001. urtean, atzerrian 800.000 filial baino gehiago dituzten 60.000 enpresa baino gehiok inbertsio fluxuen mundu mailako hedapena bultzatzen zuten. Atzerriko herrialdeak inbertsioen lehenengo aukera izaten jarraitzen zuten.

2000ko errekor markaren ondoren, fluxuak murriztu egin ziren lehenengo aldiz hamarkada batean ekonomiaren dezelerazioaren ondorioz. Funtsean ekonomia globalaren ahulaldiaren ondorioz gertatu zen, batez ere munduko hiru ekonomia handienak atzeraldian sartu zirelako eta ondorioz nazioarteko fusio eta eskuratzeen balioa jaitsi egin zelako.

2001eko fusio eta eskuratzeen zenbatekoa (594.000 milioi dolar) aurreko urteko zenbatekoaren erdia izan zen soilik. Ondorioz atzerriko inbertsio zuzenaren murrizketa garatutako herrialdeetan (%59) kontzentratu zen (garapen bideko herrialdeetan (%14)).

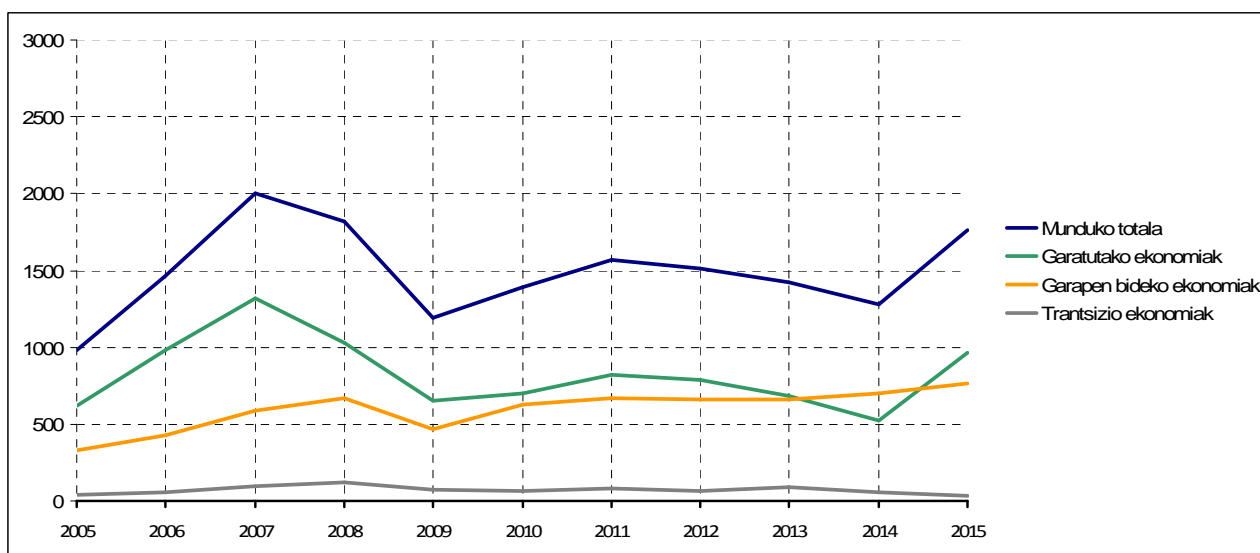
Elkarren segidako bigarren urtez, fluxu sarrerak jaitsi egin ziren, maila baxuena 1998tik. Eragile nagusia hazkuntza eta suspertze motela izan ziren epe laburrera. Murrizketa desorekatu bat izan zen, eskualde, herrialde eta sektoreen arabera (industria eta zerbitzuetara bideratutako fluxuak jaitsi ziren eta lehen sektorerako bideratutakoak berriz, igo).

2003. urtean berriz ere murriztu egin ziren baina fluxu irteerak handitu ziren. Hau klima ekonomikoaren hobekuntzarekin, 2004an indarberritze bat iradokitzen zuen eta hain zuzen ere, urte horretan bertan gorakada arin bat eman zen.

Lehiakortasun gogorraren eta industria askoren presioaren ondorioz, enpresa liderrak lehiakortasunaren hobekuntza bilatu zuten merkataritza-eragiketak zabalduz garapen bideko herrialdeetara.

### Irudia. Munduko eta ekonomia-taldeetako AIZ sarrerak, 2005-2015

(Biloi dolarretan)



Iturria: (FDI/MNE - UNCTAD, 2016) *World investment report, Database*.

2004an hasi zen joera gorakor hau bizkortu egin zen 2006. urtean. AIZ fluxuak hazi egin ziren herrialde nagusietan eta sarrera globalak bigarren zenbateko altuena erregistratu zuten, 1.305 milioi dolar. Garatutako herrialdeetara eta trantsizio-ekonomietara zuzendutako sarrerak %21 eta %68 igo ziren hurrenez hurre, errekor berri bat.

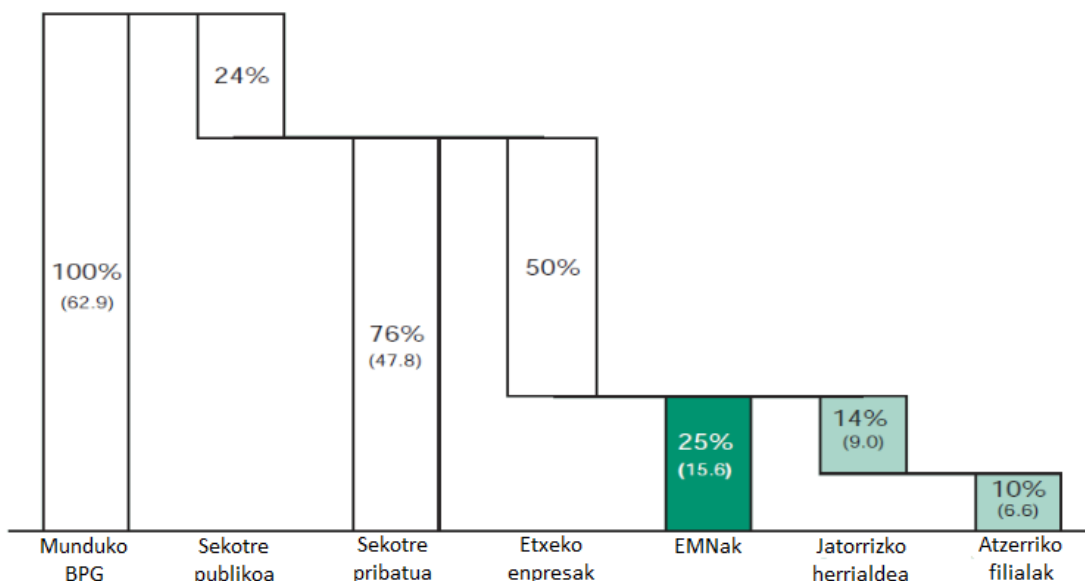
Nahiz eta 2007ko bigarren hiruhilabetekoan finantza-krisia hasi, hiru ekonomia-talde nagusiek hazkuntza bat jasan zuten 2000. urteko maila gaindituz. Fusio eta eskuratzeak AIZren hazkuntzaren motorra izaten jarraitu zuten.

2007aren amaieran krisiaren ondorioak hautematen hasi ziren, nahiz eta urte horretako AIZ sarreraren bolumenean eragin esanguratsurik ez izan. Krisiak AIZren egoera aldatu zuen, efektu indargetzaile bat izan zuen bere gain. Ondorioz fluxuen beherapen bat espero zen 900 eta 1.200 bilioi dolar artekoa 2009an. Hala ere susperraldi txiki bat emango zen 2010ean eta abiadura hartuko zuen 2011n.

Nazioarteko ekoizpena hedatzen ari da, atzerriko filialen salmenta, enplegu eta aktiboekin. EMNak 2010ean bai atzerriko eragiketetan bai etxean 16 bilioi dolarreko balio erantsi bat sortu zuten, honek barne produktu gordinaren laurden bat baino gehiago adierazten du.

Atzerriko filialek BPG mundialaren hamarren bat baino gehiago ordezkatzeko dute eta esportazioen heren bat. EMNen nazioarteko ekoizpena (atzerriko filialak) gutxi gora-behera EMNen balio erantsi totalaren %40a adierazten du.

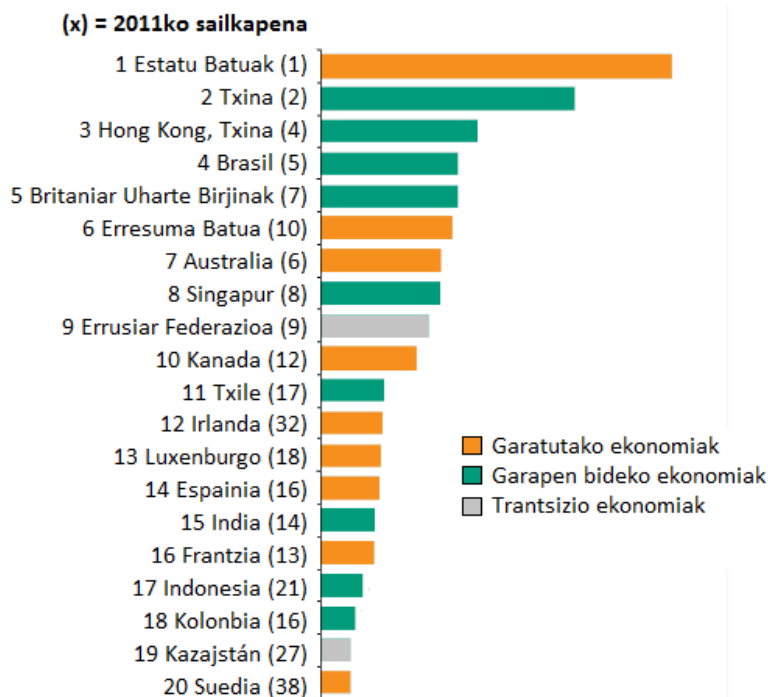
**Irudia. EMNak, munduko BPGren laurden bat adierazten dute 2010ean**



Iturria: (UNCTAD, 2011) *World investment report, Database*.

Ekoizpen-sareak zabaltzen jarraitzen dute nahiz eta AIZ fluxuen erorketaren ondorioz hazkuntza erritmoa motelagoa izan zen. 2011ko sarrerak krisiaren aurreko itxaropenak gairatu zituzten. Baina berreskuratze hau geldituta geratu zen krisialdi aurreko mailaren azpitik. 2012an lehen aldiz, garapen bideko ekonomiek garatutako herrialdeak baino AIZ gehiago xurgatu zuten, munduko 20 harrera ekonomia handienetariko artean, garapen bideko 9 ekonomia aurkitzen ziren.

**Irudia. 2012ko harrera-ekonomien sailkapena** (Biloi dolarretan)



Iturria: (FDI/TNC - UNCTAD, 2013) *World investment report, Database*.

2014. urtean fluxuak %16 murriztu ziren, bariantza esanguratsu batekin eskualde eta herrialde-taldean artean. Hala ere, hurrengo urtean %38 bat hazi ziren, 2008-2009ko ekonomia eta finantza-krisiaz geroz maila altuena lortuz. Nahiz eta 2007ko maila baino baxuagoa izaten jarraitu zuen.

Patroi geografikoa garatutako herrialdeen alde jarri zen nahiz eta Asia AIZ fluxuen hartzaile nagusia izaten jarraitu zuen.

Nahiz eta nazioarteko ekoizpenaren bolumena azken hamarkadetan zehar nabarmen hazi egin den, herrialde guztiek ez dute proportzio berdinean parte hartu hedapen horretan. Atzerriko inbertsio zuzenak, nahiz eta nazioarteko ekoizpenaren neurri akastunak izan, herrialde gutxi batzuetan kontzentratu egiten dira.

### Taula. Etorkizuneko AIZ fluxuak

(Biloi dolarretan)

	Batez bestekoak				Proiekzioak		
	2005-2007	2009-2011	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Munduko AIZ fluxuak</b>	<b>1397</b>	<b>1359</b>	<b>1467</b>	<b>1228</b>	<b>1368</b>	<b>1484</b>	<b>1724</b>
Garatutako ekonomiak	917	718	697	499	634	722	843
Garapen bideko ekonomiak	421	561	671	681	707	734	850
Trantsizio ekonomiak	60	81	100	48	45	47	53

Iturria: (UNCTAD, 2015) *World investment report*.

Ez dago zalantzarik, garatutako herrialdeak ikuspegi globala menderatzen dutela, baina beren aginte hau higitzen ari da. Garapen bideko herrialdeak fluxuen harrera herrialde nagusiak izaten jarraituko dute.

**Ezagutza eta teknologiaren nazioarteko transferentzia.** Ezagutza eta teknologiaren nazioarteko transferentzia, egile-eskubideen eta lizentzien ordainketetan neurtuta, gutxi gorabehera atzerriko inbertsio zuzenaren (AIZ) fluxuen abiadura berdinean hazi egin dira azken bi hamarkadetan.

Teknologia ordainketak hamabi milioi dolarretatik 1983. urtean, hirurogeita bost mila milioi dolarretaraino hazi egin ziren 1999. urtean (UNCTAD, 1997-2000). %11,1-eko urteko hazkuntza tasa 1990. hamarkadan, atzerriko inbertsio zuzenaren irteera fluxuen %9,9-ko hazkuntza tasa gainditu egin zuen. Hazkuntza paraleloa, nazioarteko ezagutza eta teknologiaren transferentzian, enpresa multinazionalaren paper menderatzailearen lehen aztarna izan daiteke.

Egile-eskubideen eta lizentzia kanonen ordainketen sakabanatze erregionalean, garatutako herrialdeak nagusitu egiten dira. Hau ez da harrigarria, izan ere, enpresa multinazionalen abantailak teknologia ondasunen ekoizpenean eta, teknologia berriak garatu eta xurgatzeko duten gaitasun handia ezaguna eta nabarmena bai da.

Inportaturiko teknologiaren erabileragatik egindako ordainketa guztien proportzio zati handi bat garatutako herrialdeetatik dator. Kontzentrazio



erregionala oraindik sakonagoa da egile-eskubideen eta lizentzien sarrerei dagokionez.

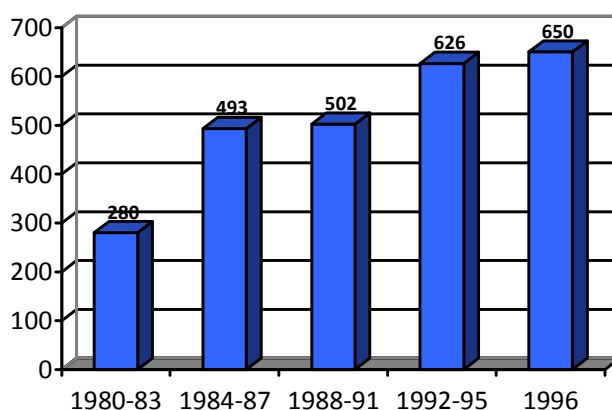
Amerikako Estatu Batuak soilik, egile-eskubide eta lizentzien %58 inguru jaso zuen 1990. hamarkadan, Japoniak %10, Erresuma Batuak %9 eta Alemaniak %6 gutxi gorabehera (IMF, hainbat gai). Herrialde hauek posizio indartsuak dituzte ordainketetan, hala nola egile-eskubideen eta lizentzien bilketan.

Teknologiaren nazioarteko transferentzia, garapen bideko herrialdeen ia laguntzarik gabe ematen da. UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) forutik ateratako datuen arabera, garatutako herrialdeak sarrera guztien %98,3-a irudikatzen dute eta ordainketa guztien %88,3-a.

Teknologia korronteen proportzio handi bat, antolaketa egitura eta kapital jabetza berdinpean dauden enpresen barruan ematen da, *Intra-firma*. Herrialde desberdinetan kokatutako enpresa multinazionalen ekoizpen unitate desberdinen artean ematen diren teknologia trukeak dira. Adibidez, Nestle edota Philips enpresen fabriken arteko trukeak.

1980-1996 periodoan zehar, teknologiarekin erlazionatutako aktibitateak tartekatzen zituzten enpresa barneko hitzarmen hauek hazkuntza izugarria jasan zuten. MERIT, UNCTAD-eko datu-basean 8254 hitzarmen erregistratu egin ziren.

#### **Irdia. Enpresa arteko teknologia hitzarmenen hazkuntza, 1980-1996.**



Iturria: (MERIT / UNCTAD, 1998) *World investment report, Database*.

Kalkulatu da, ondasun eta zerbitzuen merkataritza globalaren heren bat enpresa multinazionalen filialen artean gauzatu egiten dela. EMNak, atzerriko aktibitateekiko paraleloa den espazio mundial batean mugitzen den barne merkatu berezi mota hau sortu egin dute.

Globalizazio garaian, teknologiaren nazioarteko fluxuak areagotu egin ziren. Ezagutza berriak eta teknologia ia segituan hedatu egiten dira beste herrialde garatuera. Fenomeno hau ere ikusgarri da, jasotako patente eskarien kopuruari so eginez.

Munduko patenteen eskaera 2'9 milioietara igo zen 2015. urtean, %7,8ko hazkuntza aurreko urtearekiko, 2014ko %4,5eko hazkuntza tasa gainditzen zuen zifra bat.

Txinako berritzaileak munduko patenteen eskaera bultzatu zuten errekor maila berri batetara, milioi bat baino eskaera gehiago (1.010.406) aurkeztu zituzten aktibitate ekonomikoa elikatzen duen jabetza intelektualaren eskubideen eskariaren hazkuntzaren erdian. Atzetik Amerikako Estatu Batuak (526.296) eta Japoniak (454.286) jarraitzen zioten.

Egoitza Txinan zuten berritzaileak 42.154 patente eskaera aurkeztu zituzten beren mugatik kanpo. Egoitza Amerikako Estatu Batuetan zuten berritzaileak, berriz, irekiagoak ziren, 237.961 eskaera aurkeztu zituzten atzerrian. Eskaera hauek patente eskaera totalaren heren bat soilik adierazten zuten, ordea.

**Taula. Jabetza intelektualaren munduko adierazleak, 2014-2015**

	2014	2015	Hazkuntza (%) <sup>7</sup>
Patente eskaerak	2.680.900	2.888.800	7,8
Marken eskaerak	5.187.900	5.983.000	15,3
Diseinu industrialeko aplikazioak	853.500	872.800	2,3

Iturria: (WIPO, 2016) *World intellectual property organization*

Hala eta guztiz ere, patente bat eskatzeak kostu ugari dakartza. Hori dela eta, patente hauen aplikazioa atzerriko herrialdeetan, beste iturri batzuen murrizketa bat azpimarratzen du. Herrialde desberdinetako enpresen arteko informazio asimetriak babesteko erabili ohi diren iturriak bezala. Gainera, atzerriko merkatuen barneratze azkarrago bat suposatuz dezake, ez bakarrik esportazioengatik, baita ere atzerriko ekoizpenengatik.

Ezagutzaren ekoizpenaren garrantzia, patente eskarien zenbatekotan neurtuta, areagotu egin da ekonomietan azken bi hamarkadetan. Gertaera hau ezagutza honen erabileraren nazioartekotzearekin batera, ezagutzaren babesaren nazioartekotzearen hazkuntzari lekua eman diote.

Nazioarteko teknologia fluxuen areagotzea babesturik dago atzerriko herrialdeetako aginpideek emandako patente kopuru hazkorragatik. Honek ez du ezagutza ekoizpenaren nazioartekotzeari buruz ezer esaten, baizik eta ezagutzaren erabileraren nazioartekotzeari buruz.

Ezagutza ekoizpenaren nazioartekotzeak ez du merkataritza eta ekoizpenaren globalizazioaren erritmo berdina jarraitu. Enpresa handien kasuen gehiengoan, inbertsio eta garapen (*I+G*) aktibitateak jatorriko herrialdeetan burutzen dira, etxean.

Globalizazioaren fenomeno bat da, *know-how* berrien eta teknologiaren muga nazionalen gaineko, bereziko herrialde garatuen arteko, hedatze geroz eta azkarrago bat.

Enpresa multinazionalak, ezagutzaren nazioarteko transferentzia garraio bide garrantzitsuenak dira. Halere, ezagutzaren ekoizpenaren nazioartekotzeak ez du hazkuntza nabarmenik jasan azken bi hamarkadetan.

Ezagutza jatorrizko herrialdean sortu / ekoiztu egiten da eta gero EMN baten atzerriko filialetara esportatu.

Globalizazioa, ekonomia nazional sakabanatuak, ekonomia mundial integratu batean bihurtzen dituen prozesu bat da. Aurretik azaldutako hiru ardatz hauen (Nazioarteko merkataritza, atzerriko inbertsio zuzena eta nazioarteko teknologia fluxuak) erabilera intentsiboak, integrazio ekonomikoari nolakotasun berri bat eman zioten globalizazio garaian.

Ekonomia aktibitatearen nazioartekotzea, neurri handi batean, multinazionalak bultzatuta ematen da. Gutxienez, nazioarteko merkataritza totalaren %80-a enpresa multinazional batekin erlazionatuta dago. Heren bat nazioarteko enpresa hauen barruan.

Zati handi bat garatutako herrialdeen arteko merkataritza industrialari dagokio. Atzerriko inbertsio zuzena ere, garatutako herrialdeetan kontzentratuak dago. AIZ fluxuak hegazkortasun maila altuagoa dute merkataritza fluxuak baino. Teknologia korronteei dagokienez, kontzentrazioa garatutako herrialdeetan indartsuagoa da.

Enpresa handien paper menderatzailea globalizazio prozesuan, hauen existentzia eta garrantzia kontuan izan behar dira globalizazio ekonomikoaren analisian. Beharrezkoa da lehiakortasun marko inperfektu bat, merkatuaren inperfekzioak ezinbestekoak dira multinazionalak ulertzeko.

### II.1.3. ENPRESA MULTINAZIONALEN JATORRIA ETA HISTORIA

Enpresa multinazionalen jatorri eta ondorioei buruzko iruzkingile ezagunena Jhon Kenneth Galbraith da. Enpresa multinazionalak, nazioarteko merkataritzan dute jatorria zalantzarik gabe. XIX. Mendearen amaieran hasi egiten da, geraldian bat jasaten du bi mundu gerren garaian zehar eta pizberritu egiten da 50. hamarkadatik aurrera.

Hiru garai desberdintzen dira zehaztasun handiz (Rubio García, 1973):

**1867 – 1914. urte arteko garaia.** Enpresa multinazionalen garaia. Ipar Amerikako josteko makinak egiten dituen *Singer* enpresa lehena izan zen nazioartera ateratzen (Wilkins, 1970). Enpresa honek nazioarterako lehen urratsak eman zituen 1855. urtean Pariseko Mundu Azokan. 1867. urtean jatorrizko herrialdetik kanpoko lehen filiala ezarri egin zuen, zehazki Glasgowlan.

**1915 – 1945/1950. urte arteko garaia.** Etenaldi periodoa, jadanik existitzen diren enpresen arteko elkarketak, lehen (1914-1918) eta bigarren (1939-1945) mundu gerren ondorioz.

Bigarren mundu gerraren osteko hurrengo bost urteetan zehar, nazioartean sortzen den marko ekonomiko instituzionalak enpresa multinazionalen hedapena ulertzen laguntzen du.

Bloke kapitalistaren bizitza ekonomikoa nazioarteratu egiten da. Multinazionalentzako oso mesedegarri izango den mundu mailako ordena ekonomiko berri bat ezarriko duten funtsezko hiru gertaera jazotzen dira, kronologikoki Breton-Woods-eko konferentzia, GATT-eko lehenengo erronda eta Marshall plana dira.

- Breton-Woods-eko hitzaldia 1944. urteko uztailan jazo zen, gerra amaitu baino pixka bat lehenago, Normandiako lehorreratzearen ondorengo azken

emaitza aurreikusiz, bakea iristean nazioarteko ekonomiaren oinarriak ezartzeko.

Herrialdeen arteko erlazio ekonomiko dinamikoagoak lortuko zituzten erabakiak hartu egin ziren. NDF (*Nazioarteko Diru Funtza*) eta BIRD (*Berreraikuntza eta Garapenerako Nazioarteko Bankua*) bezalako nazioarteko erakundeak sortu egin ziren.

Baina zalantzarik gabe, bilera hartatik ateratako erabakirik garrantzitsuena, dolar patroia ezarpena izan zen urrezko patroia ordezkatzuz erreferentzi ekonomiko bezala.

Kidego finkoen taula bat ezarri egin zen moneta nazionalen eta dolarraren artean. Ondorioz dolarra mundu osoan zehar hedatzen hasi ziren kontu unitate eta nazioarteko merkataritza trukeen ordainketa bide gisa.

- GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), 1947. urtean, bultzada handi bat eman zion nazioarteko merkataritzari. Nazioarteko Merkataritza Erakundearen sorreraren porrotak, AEB (*Amerikako Estatu Batuak*) eta SESB (*Sobietar Errepublika Sozialisten Batasuna*) arteko lehenengo haserrealdi batengatik, herrialdeen arteko bilerak sortarazi zituen denboran zehar, errondei leku emanez. Hauetan merkataritzaren liberalizaziora muga-zergen ezabatzea eta nazioarteko merkataritza lehiakorragoa egitera bideratutako erabakiak hartu egin ziren.
- Marshall plana, 1948. urteko uztailan martxan jarri zen, AEB-en jarduketa zuzen bat da Europar ekonomietan helburu hirukoitz batekin: gizaldekia, ekonomikoa eta politikoa.

Motibazio ekonomikoa argi zegoen: Europa AEB-en merkaturik handiena zen. Gainproduktio krisi batean erortzeko arriskua zuten, eskarian atzerapauso bat sortuz.

Marshall plana lau puntuko eskema bat jarraituz garatu egin zen:

- a) Doako produktu eta laguntza ekonomikoen ematea Europar gobernuei.
- b) Produktuen salmenta moneta nazionalen gobernuen eskutik.
- c) Zenbatekoa pilatu egiten da kontuetan gobernuek erabakitako inbertsioetarako. Beti ere AEBek onetsi eta gainbegiratuta.
- d) Onuradun diren herrialdeak, AEBei behar dituzten lehengaiak emateko eta Ipar Amerikako kapitalen inbertsioei mesede egiteko konpromisoa hartzen dute.

**1951 – Orain arteko garaia.** Ipar Amerikako multinazionalen aparteko hedapena, gaur egungo enpresa multinazionalen ezaugarriekin. Ondoren, 70. hamarkadan Europa eta Japoniako multinazionalen agerpena. Hala nola, aipagarria da 80. hamarkadako globalizazio fenomenoaren sorrera.

Multinazional deituriko enpresa erraldoi hauen mundu mailako inbasioa dela eta, enpresa baten atzerriratzea hainbat arrazoiengatik azaldu daiteke, baina beti funtsezko oinarri bat aplikatuz, mozkinen maximizatzea, irabazien handiagotze horrek

eta hazkuntza iraunkorrek soilik gaur egun lortu daiteke, unitate ekonomiko handiekin, kontzentrazio ekonomiko deritzon fenomenoak lortuz.

Multinazionalen garapen eta eboluzioaren arrazoi orokorretik beste hainbat arrazoi berezi sortzen dira. Lehenengoa, ekoizpena etengabe handiagotzeko enpresen beharra da, ez soilik irabaziak handitzeko azken helburuarekin, baizik eta kostu unitarioak murrizteko bitarteko xedearekin. Ondorioz, enpresak bere merkatuak zabaltzeko beharra ikusten du, atzerrian sortuz ere bai.

Beste arrazoi batzuk izan daitezke, enpresa lehiakor garrantzitsu bati jarraitzea, hala nola, arrazoi demografikoak. Horren adibide da Ipar Amerikako enpresaren kasua, zein nazioartekotzeko beharra ikusi zuen bere merkatu nazionala asetuta aurkitzen bai zen.

Enpresa hauen sorrera eta garapena, baldintza teknologikoei egotzi egiten zaio. Ondorioz, ebaki teknologiko bat existitzen da, garapen maila altuko herrialde zenbaki murriztu baten, ezagutza zientifiko eta teknikoen monopolioa bezala definitzen dena. Monopolio hori, teknologiak ekoizpenean duen oinarriko funtzioarekin eta enpresa multinazionalen teknologiaren garraiatzaile eta igorle bezala duen izaerarekin bat, mundu mailako ekonomia modernoa bereizgarritzen du.

Abantaila teknologiko bat antzematen duen herrialde edo enpresak, hau ustiatu ahal izango du atzerriko merkatuan ekoiztutako bere produktuak ezarriz, baina abantaila hau iraupen mugatua du, gainerako herrialde edo enpresak teknologia hau kopiatzeko edo eskuratzeko behar duten denbora hain zuzen ere.

Hori dela eta, abantaila hori mantentzeko modu bat atzerrian fabrika ba ezartzea da, bazkide berri edo behin-behineko enpresa lehiakor bati lizentzia, patente edo jardunbidea transferitu behar izan gabe.

Atzerrian filialak ezartzeko arrazoiak ugariak dira, horien artean kostuen diferentzia aurkitzen da, batez ere eskulana merkeagoa den herrialdeetan. Muga-zergak saihesteko aukera, horrela multzokatze erregional eraginkorrek eratu.

Nazioartekotze kausa hauek guztiak batera edo banan-banan jardun dezakete. Baina hauek, funtsezko arrazoi batetik eratorritako kausak dira. Etengabeko hazkuntza baten bidez kontzentrazio ekonomikoko eskema batean, irabaziak handitzeko beharretik.

Enpresa multinazionalak, enpresari modernoaren geroz eta ondasun ekoizpen kantitate handiago baten beharrean du jatorria, banaketa eta instalazio industrialak kostuak murrizteko erabiliz.

## II.2. ENPRESA MULTINAZIONALA, DEFINIZIOA ETA EZAUGARRIAK

Enpresa multinazionalak (EMN), enpresa transnacional (ETN), enpresa handi nazional, enpresa global edo "cosmocorps" bezala ere ezagutzen dira.

Enpresa bat multinazionala dela esango dugu, politikoki independenteak eta batasun ekonomiko eta monetarioa ezaugarri bezala dituzten bi edo eremu geografiko gehiagoetan, balio erantsia sortzen duten aktibitateak kontrolatu (koordinatu) egiten dituenen. Atzerriko herrialde batean edo gehiagotan dituen filialak koordinatu eta kontrolatu egiten dituenen.

Enpresa multinazionalak, globalizazio agente boteretsuak dira, produkzioaren internazionalizazioaren eragile garrantzitsuenak. John H. Dunning irakaslearen arabera, "Enpresa multinazional bat, atzerriko inbertsio zuzena (AIZ) egiteko konpromisoa hartzen duen enpresa bat da, hau da, herrialde bat baino gehiagotan diru-sarrerak lortzeko beharrezkoak diren aktiboen jabe denean edo kontrolatu egiten dituzenean, horrela ondasun edo zerbitzuak jatorriko herrialdetik kanpo ekoizten ditu, hau da, nazioarteko ekoizpenean dihardu".

Enpresa bat, nazioarteko bihurtu egiten da atzerriko inbertsio zuzenaren (AIZ) bidez.

Beste definizio baten arabera, *"Edozein enpresa korporazio, zeinetan jabegoa, kudeaketa, ekoizpena eta merkaturatzea hainbat jurisdikzio nazionalen gain zabaltzen diren, korporazio multinazional izaera izango du"*.

Gaur egun, nazioarteko ekonomia arloko erakunde garrantzitsuenak dira. Multinazionalen drama honetan, lau partaide nagusi bereizten dira. Lehenik eta behin, multinazionala bera; bigarren lekuan, harrera herrialdeak daude; hirugarren jatorrizko herrialdeak eta azkenik laugarren lekuan, nazioarteko elkarrekotasuna.

Chandler-ek (1962) dioenez, funtsezko bi pertsona daude enpresa batean; baliabideak banatu egiten dituztenak, ekonomian ezinbesteko funtzio bat betetzen dute eta enpresaburu deritze. Managerrak, enpresaburuek hitzartutakoaren arabera planifikatu, erabakiak hartu eta koordinatu egiten duten pertsonak.

Gaur egun, enpresa multinazionalak, funtsean, ezagutzaren jabegoa ustiatzen dutelaren ideia nagusitu egiten da. Eskala ekonomiak, ekoizpen globalaren kontzentrazioa kokaleku eskasetan suspertzen dute, ondorioz, nazioarteko merkataritza-eragiketak pizgarririk gabe uzten ditu.

Ezagutza ordea, nazioartean besterentzen erraza den aktibo bat da eta hau nazioartekotzerako mesedegarria da.

Zaila da enpresa multinazionalak gainerako enpresa handietatik argi eta garbi desberdintzen dituzten ezaugarriak zehaztea.

Tamaina edo nazio anitzeko proiektio geografikoa ezaugarri nagusienetariokoak izango liriateke, baina ez dira soilik enpresa multinazionalen ezaugarri eksklusiboak. Hala ere, jarraian argudiagarri diren zenbait ezaugarri zerrendatzen dira:

**Tamaina erraldoia.** Lehen aipatu bezala, ezaugarri garrantzitsuena da. Aktiboak eta salmentak mila milioika moneta unitatetan neurtzen dira eta izugarrizko mozkinak izaten dituzte.

Enpresa multinazionalak oso erakunde boteretsuak dira. 1971. urtean aberastasun ekoizle handienetako Top 90-ean, 29 enpresa multinazional aurkitzen ziren, gainerakoak nazioak ziren.

Merkataritza-eragiketez gain, multinazional hauetako gehienak hainbat herrialdeetan banaturik daude.

**Nazioarteko merkataritza-eragiketak.** Kontrola erakunde bakar baten eskuetan dago, hau izango litzateke enpresa multinazional baten funtsezko ezaugarri bat.

Hala ere, bere interesak eta merkataritza-eragiketak herrialdeko mugaz kanpo hedatzen dira.

Adibidez; gaur egun Estatu Batuetako Coca-Cola enpresa, 200 herrialdeetan jarduten du (<http://www.cocacola.es>).

Multinazional batek, jatorriko herrialdeko matrize baten bidez burutzen ditu merkataritza-eragiketak.

Harrera herrialdean filial baten itxura hartu dezake. Sukurtsal baten kasua bada, matrizearentzako egiten du lan, kapital eta zuzendaritza laguntzarik gabe. Filialen bidezko ohiko ezarrera bada, atzerriko herrialdean kokatutako matrizeak kontrol handiena izango du, nahiz eta harrera herrialdean egon, bera bai da inbertsioa egiten duena. Atzerriko kontrol hau %51 (minimoa) - %100 tarteko balio bat izango da, horrenbestez, multinazional batek jabegoa kontrolarekin konbinatu egiten du.

Multinazionalen filialak eta sukurtsalak, matrizearen kontrol bateratupean jardungo dute.

**Egitura oligopolistikoa.** Denboran zehar, enpresa multinazional bat boterea hartzen saiatzen da xurgatze edo fusio prozesu baten bidez. Honek enpresaren tamaina erraldoiarekin batera, izaera oligopolistikoa ematen dio. Beraz, mozkin kantitate handiez gozatzen du. Egitura oligopolistikoa hau, korporazio multinazionalen gaitzen ondorio da.

**Berezko bilakaera.** Enpresa multinazionalen kasuetan azpimarragarria da orokorrean modu oharkabe eta naturalean hazi egiten direla. Enpresa ugari ustekabean bihurtzen dira nazioarteko. Batzuetan enpresa batek sukurtsalak ezartzen ditu atzerrian soldata diferentziagatik eta harrera herrialdean aukera hobekoak daudelako.

**Baliabideen transferentzia kolektiboa.** Multinazional batek baliabideen transferentzia aldeaniztuna errazten du orokorrean, transferentzia hau "pakete" moduan egiten da, non ezagutza teknikoak, ekipo eta makinaria, materialak, bukatutako produktuak eta kudeaketa zerbitzuak barneratu egiten diren.

EMNak ekoizpen eta merkaturatzetik kudeaketa eta finantzaketaraino doazen era askotako teknologia modernoz osatutako multzoak konposaturik daude. Baliabideak besterendu egiten dira, ez negoziatu.

**Nagusitasun amerikarra.** Multinazionalen munduaren beste ezaugarri garrantzitsu bat Amerikako nagusitasuna da. 1971. urtean, lehen 25 enpresa multinazional nagusietatik 18-k jatorriko Estatu Batuarra zuten. Urte horretan bertan, atzerriko inbertsio zuzen pribatuaren %52-a burutu zuten.

Amerikako Estatu Batuek etxeko produktuen ohizko esportatzaile izan ordez, atzerriko inbertitzaile baten papera betetzen zuten.

Chanler-ek (1977) berriz, enpresa modernoaren bi ezaugarri gailentzen ditu: unitate operatibo ezberdin ugari osaturik dago eta soldatapeko exekutiboak osaturiko hierarkia batek zuzentzen du. Horrenbeste unitate kontrolpean izanik, enpresa modernoa aktibitate mota ezberdinak zituzten leku desberdinetan jarduten hasi zen.

Enpresa mota honek baliabideen esleipenean eta ekonomia aktibitateen koordinazioan, merkatuko mekanismoak ordezkatu zituen.

Gaur egun, korporazio multinazionalak ondorio iraultzaile bat dute nazioarteko sistema ekonomikoan. Azken bizpahiru hamarkadetan nabarmenki gehitu da hauen esku-hartze eremua, oso gutxi dira gaur egun EMNen eraginetik, zeharka edo zuzenean, kanpo gelditzen diren lurraldeak. Multinazionalen nazioarteko merkataritza-akordioen hazkuntzak, ekonomia askoren nazioarteko merkataritzan eta kapital fluxuetan eragina izan dute.

Ekonomia globalizazioaren ezinbesteko ezinbestekoak dira.

### II.3. ENPRESA MULTINAZIONALA, SAILKAPENA

Ekonomia globalaren ibilbidea markatzen ari diren enpresak, multinazional erraldoiak dira. Hala eta guztiz ere, EMN guztiak ez dira berdinak; tamainan, hedapenean, antolatzeko moduan, etab. desberdintzen dira.

Gaur egun, enpresa ugari hainbeste hazi egin dira non merkatu nazionalak txikiak gelditu zaizkie, hori dela eta enpresa eredu hauek gero eta gehiago globalki planteatu, planifikatu eta garatu egiten dituzte beren aktibitateak.

Sailkapen proposamen ugari daude garai honetako ezaugarri den horrelako fenomeno hain garrantzitsu batentzat. Existitzen diren enpresa multinazional mota ugariak direla eta, beharrezkoa da irizpide anitzeko sailkapenak egitea, ikerketa txukun eta xalo bat burutzeko.

#### II.3.1. EGITURAREN ARABERAKO SAILKAPENA

Globalizazioaren munduko joera berriek, enpresen antolakuntza egituretan aldaketa handien beharra sortu dute, eskuarki ingurugiro desberdinetan integratzeko forma desberdinekin lotutakoak.

Integrazio forma hauek enpresen egituraren araberako sailkapen bat ematen digute:

**Bertikalki integraturiko korporazioak.** Azken ekoizpen hornidura diren tarteko ondasunak ekoizten dituzte enpresa hauek beste herrialde batzuetan, gehienbat.

Zerbitzu edo ondasunen hornikuntza kontrolarekin, azken produktuaren kalitatearekin eta; ekoizpen eta salerosketa kostu murrizketarekin loturiko ekoizpen eraginkortasunak lortzeko, enpresaren ekoizpen funtzioan, ekoizpen-katearen gainetik (*upstream*) nahiz azpitik (*downstream*) dauden ondasun eta zerbitzuekin erlazionaturiko akzio osagarriak gehitzen dira.

*“Enpresa batek bere berezko ekoizpen faktoreak ekoizten dituenean edo berezko banaketa kanala duenean, integrazio bertikala ematen da”.* (Peyrefitte, J.; Golden, P. eta Brice, J. Jr., 2002 - *“Vertical Integration and Economic Performance: A Managerial Capability Framework”*, *Management Decision*.)

Oinarrizko bi integrazio bertikal mota ezberdindu daitezke (TAMAYO eta PINEROS, 2007), mota hauek ez dira bateraezinak, hauen arteko nahasketa bat egitea interesgarria iruditu litzaioke enpresa bati:



- Integrazio Bertikala Atzerantz (upstream). Enpresaren ekoizpen katearen gainera aurkitzen diren jarduerak gehitu egiten dira. Hau da, hornidura edo lehengaien manufaktura, enpresaren ekoizpen prozesuan barneratzea.

Integrazio hau enpresarentzat onuragarria izan daiteke, hornitzaileen lehengai-hornidura enpresara lekualdatzea ahalbidetzen bai du, erantzun denbora laburtzen duten ekoizpen eta salerosketa kostu murriztuen abantailak erakartzen dituelarik.

- Integrazio Bertikala Aurrerantz (downstream). Enpresaren ekoizpen katearen azpitik aurkitzen diren jarduerak gehitu egiten dira, eraginkortasun ekonomikoak lortu eta kontsumitzaileari egokitutako zerbitzu hobeko bat eskaintzeko helburuarekin.

Ekoizpen kate bukaerako ondasunen merkaturatze eta banaketarekin erlazionatutako ekintzak barneratu egiten dira prozesu honetan.

- “Tapered” Integrazio Bertikala (MALBURG, 2000). Erreferentzia asko ez dituen hirugarren mota hau honela definitu zuen Malburg.ek: *“Enpresa barruan, ekoizpen prozesuan zehar gako diren hornidurak ekoiztuz, hornitzaileenganako mehatxu bat ezartzen lagatzen duen integrazioa da”*.

Beharrezkoak diren osagai totalen zati bat ekoizten da soilik, gainerakoa merkatuari uzten zaio. Akzio hau mehatxu batean bihurtzen da enpresarekin elkarlanean aritu nahi ez duten hornitzaileentzako. Batez ere, enpresa horrek merkatu boterea duenean.

Integrazio bertikalak enpresarentzako abantaila esanguratsuak suposatzen ditzake. Hala nola, kostuak murriztuz lortutako errentagarritasun handiago batetik edo jarduten duen industrian lehiarako kokapen indartsuago batetik eratorritako abantailak (Navas eta Guerras, 2007).

**Horizontalki integraturiko korporazioak.** Alboko integrazioa bezala ere ezagutua, integrazio horizontala, ondasun bera erakunde bakar batean ekoizteko helburuarekin, industria berdineko edo desberdineko ekoizpen aro berdinean dauden bi enpresa edo gehiagoren arteko batasuna da.

Industriako enpresa lehiakide baten jabetze prozesua edo fusioa lehiakortasun abantailak lortzeko. Lehiakor zuzenak diren enpresak nahasten ditu, bertikalki integraturiko enpresak berriz, industria bereko ekoizpen aro desberdinetan ekoizten dute.

Fusioa, merkataritza-akordio bat da non, enpresa baten edo gehiagoren aktiboak konbinatu egiten diren enpresa berri batean. Jabetze batean berriz, enpresa batek bestea erosiz kontrola lortzen du, azken honen erabaketan eragiteko edo bere aktiboetara osotasunean gehitzeko.

Enpresen produktuak antzekoak direnean, lehiakideen arteko fusio bat da. Zerbitzu edo ondasun baten ekoizle guztiak elkartu egiten direnean, monopolio bat sortzen da. Baina lehiakide gutxi batzuk soilik mantentzen direnean, oligopolio deritza.

Bi integrazio horizontal mota desberdindu daitezke:

- Marketineko Integrazio Horizontala. Enpresak merkatu estaldura zabalago bat bilatzen du. Filialen (sinadura subsidiarioen) sorreraren bidez, zerbitzu edo ondasunak merkatuko segmentu desberdinetan salgai jartzen dituzte.

- Ekoizpeneko Integrazio Horizontala. Kasu honetan enpresa batek, hainbat fabrika ezarri egiten ditu antzeko produktuak eskaintzen diren puntu ezberdinetan. Integrazio mota hau ez da oso arrunta.

**Dibertsifikaturiko korporazioak.** Barne negozio prozesuen garapenaren edo eskurapenaren bidez, aktibitate lerro berrietan, enpresa edo negozio unitateen sarrera bezala definituko genuke. Honek enpresaren egitura administratiboan, sistemetan eta beste hainbat zuzendaritza prozesuetan aldaketak eragiten ditu (Huerta Riveros, 2004).

*“Enpresaren jarduera eremua zabaldu eta dibertsoagoa egiteko joera duten erabakiak”* (Suárez González, 1995).

Aktibitate eremuaren eraldaketa bat suposatuz, produktu nahiz merkatu berriak erantsi egiten zaizkie jadanik existitzen direnei. Ondorioz enpresak, merkataritza-eragiketak ingurugiro lehiakor berrietan burutu beharko ditu, antolaketa egituran eta kudeaketa/zuzendaritza prozesuetan aldaketak sortaraziz.

Nahiz eta produktu berriak dituzten merkatu berrien sarrera suposatu, hauek nolabait erlazonaturik egon daitezke edo ez gaur egungoekin, beraz, erlazio honetan oinarrituz bi dibertsifikazio mota aurkitu ditzazkegu:

- Erlazionatutako dibertsifikazioa. Jarduera berrien eta zaharren artean sinergiak bilatzean datza. Negozioen artean, partekatutako baliabideak existitzen dira, hala nola, antzeko banaketa kanalak, ohizko merkatuak, etab. Ekoizpen faktoreak elkarrekin ustiatzeko edozein eginahal nabarmen.

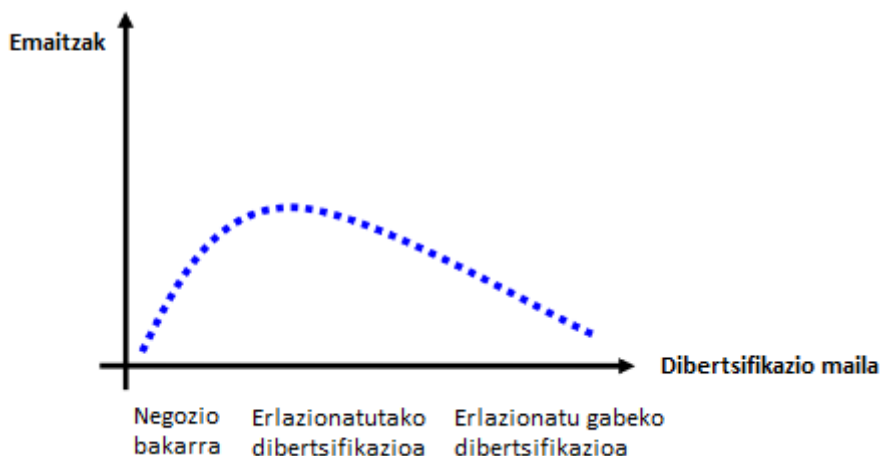
Erlazionatutako dibertsifikazioan, inplikaturako negozio ezberdinen arteko alderdi komunak ustiatzeko indar bat existitzen da, baliabide elkartrukearen bidez, sinergien ustiapena lortzea du helburu (Aaker, 1987).

- Erlazionatu gabeko dibertsifikazioa. Dibertsifikazio formarik erradikalena da. Egungo egoerarekin etete maila handiago bat suposatzen du, produktu eta merkatu berriak ez dute inongo erlazorik mantentzen enpresaren ohizko jarduerekin.

Ezagutza, trebetasun edo baliabide berriak behar dira. Sinergiak finantza esparruan eta zuzendaritza sisteman sortu daitezke soilik, finantza-helburu bat du, enpresaren arrisku globalaren murrizketa bat bilatzen da, ez sinergiak ezta gaitasunen ustiapena.

Dibertsifikazioaren eta enpresaren emaitzen arteko erlazioa aztertzen badugu, “U” formako lerromakur irauli bat da, honek esan nahi du, emaitzak hazi egiten direla enpresa negozio bakarretik erlazionatutako dibertsifikaziora aldatzen doan heinean, baina murriztu egiten da erlazionatu gabeko dibertsifikaziora igarotzean.

### Irudia. Dibertsifikazioaren eta enpresaren emaitzen arteko erlazioa.



Iturria: (Palich, L.; Cardinal, L. eta Miller, C., 2000) *Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research.*

#### II.3.2. DESZENTRALIZAZIO MAILAREN ARABERAKO SAILKAPENA

Kanpo ezarrerekiko zuzendaritzaren jarrerak, enpresaren antolaketa egituraren eragina izango duen, negozio globaletarako orientazioa zehazten du. Orientazio hau, enpresen produktu eskaintzan, antolatzeko kulturaren, langile kanpotarren kudeaketa, etab.-etan islatu daiteke.

Howard Perlmutter-ek aurkitutako orientazio desberdinei etnozentriko, polizentriko eta geozentriko izena eman zien. Perlmutter-en ikerketaren arabera, nazioarteko erakunde batean goi-mailako zuzendaritzak enpresa pentsaera moldatu eta negozioak egiteko formari buruz duen ikuspegia egituratuko duten hiru orientazio nagusi hauetako bat izango du.

Jatorrizko herrialdearen ikuspegia gailentzen bada, enpresa etnozentriko bati buruz ari gara; filialaren kokagunea nabarmen begiesten bada, berriz, enpresa polizentriko bati buruz. Geozentriko kalifikatzailea, ikuspegi orokor baten aurrean gaudenean.

Ohiko hirukote honi, ikuspegi erregiozentrikoa gehitu zitzaion beranduago.

**Orientazio etnozentrikoa** (Jatorriko herrialdera orientaturik). Zentralizazio indartsua enpresaren jatorrizko herrialdean eta kanpo egitura nahiko sinplea. Erabaki estrategiko nagusiak matrizean hartzen dira, jatorrizko nahiz atzerriko herrialdean zuzendaritza jarduerak matrizeko pertsonak burutzen dituzte.

Goi zuzendaritzaren jarrera nagusia Perlmutter-ek definituriko orientazio honetan, negozioak egiteko etxeko forma gainerako munduari aplikagarri dela da.

Nazioarteko zereginak mantentzeko gaitasun handiagoa dute jatorrizko herrialdeko langile eta liderrak, harrera herrialdean kontratatutako langileak baino. Egoitzako praktika eta politikak nazioarteko filialei igorri egiten zaizkie, filialek arau hauek bete behar dituztelarik. Autonomia mugatua dute.

Oinarrizko gaitasunak enpresaren filialei igortzen zaizkie. Arazoak sortu daitezke produktu nahiz zerbitzu diferentziazioarekin, non nazioarteko miopiak eskari diferentziatuen egokitzapena oztopatu dezakeen.

**Orientazio polizentrikoa** (Harrera herrialdera orientaturik). Deszentralizazioa bilatzen da filialei askatasun maila handiago bat eskainiz. Harrera herrialdeei zuzendutako politikak eta zentralizazioa konbinatzen dira.

Orientazio honetan “*one-size-fits-all*” planteamendua ez da bideragarria zuzendarientzat. Filial bakoitza unitate autonomo gisa kudeatzen da, izaera propioa eta desberdina duten erakundeak dira. Nork bere burua kontrolatzen du.

Honek antolakuntza zabalago bat bideratzen du, filialak harrera herrialdeko zuzendarien esku dago, bertako behar eta eskariak hobeto ulertzen dituztelarik. Hala ere, matrizeko zuzendaritza jatorrizko herrialdeko pertsonen osatzen dute, finantzaketa eta inbertsio erabakiak bezalako gaiak beraiei dagozkie.

Egoitza bere filialengandik banandu daiteke, ondorioz eskala ekonomia bezalako onura ekonomikoak galdu daitezke. Zaila izan daiteke EMNarentzat bateratutako antolakuntza kultura bat garatu eta mantentzea.

**Orientazio geozentrikoa** (Mundu osora orientaturik). Deszentralizazioa maximora eramaten da, filial bakoitzak bere politika propioa garatzen du.

Orientazio honek ez du naziotasuna lehiakortasun abantaila edo desabantaila bat bezala kontsideratzen. Langileen kontratazioa mundu osoan zehar egiten da, gaparena eta sustapena bakoitzaren ahalmenen arabera da.

Goi zuzendaritza eta beste zenbait lanpostu, hainbat herrialdeetako enpresako langileek osatzen dute. Enpresa multinazionalen diferentziazio globala eta, matrize eta atzerriko filialen arteko integrazio globala garatzen saiatzen da. Mundu osoari zuzenduriko estrategiak garatzen ditu.

**Orientazio erregiozentrikoa.** Orientazio polizentrikoaren antzekoa da. Atzerriko merkatuen izaera zehatza ezagutzeaz gain, merkatu hauen arteko zenbait antzekotasun ere antzeman egiten ditu. Ondorioz, antzeko ezaugarriak dituzten antzeko merkatu taldeak (erregioak) osatzen ditu.

Filialak hainbat erregioetan sakabanaturik aurkitzen dira. Erregioeko herrialde guztiak merkatu bakar bat bezala kontsideratu daitezke. Honek estrategia polizentrikoak baino eskala ekonomia handiagoak suposatzen ditu.

Erregio ezberdinetako goi mailako zuzendariak autonomia handia dute erabakiak hartzeko garaian. Baina goi mailako zuzendaritza jatorrizko herrialdeko zuzendarien eskuetan jarraitzen du.

Howard Perlmutter ohartu egin zen enpresa multinazional gehienak orientazio etnozentriko batekin hasten zirela, orientazio polizentriko baterantz. Enpresa multinazionalak orientazio geozentriko bat hartzen dute, beren buruak mundu mailan sentikorrek eta barne integratuta izateko bultzatuak ikusten dituztelako. Bilakaera hau

Christopher A. Bartlett-en ikerketekin alderatu daiteke, norik enpresa multinazionalentzako nazioarteko lau estrategia ezberdin aurkitu zituen.

#### II.4. NAZIOARTEKOTZE EREDU ESTRATEGIKOA

Enpresa bat multinazional bihurtzeko estrategia zuzendaritzaren eredu edo eskema orokorrak, nazioartekotze estrategia kudeaketa aldagaien konbinazio bat bezala planteatzen du eta enpresa hazkuntza eta tamaina prozesuaren funtsezko helburutzat jotzen ditu.

Enpresaren nazioarteko jardueren arrakastaren zati handi bat bere nazioartekotze prozesuaren estrategia zuzendaritza egoki batean oinarritzen da. Proposatzen den ereduak enpresaren nazioartekotzearen eta enpresa multinazionalaren berrazterketa teoriko sendo batean (Villarreal, 2005) oinarrituta dago.

Eredu honek nazioartekotze strategiaren kudeaketa aldagai desberdinak ezartzen ditu aipatutako strategiaren eskema orokorrean. Aukera posible guztiak planteatzen saiatzen da nahiz eta nazioartekotze estrategia honen esparru ezberdin hauek koherentzia estrategiko baten beharra izan. Aipatutako erabakiak modu bateratuan eta hauen guztien elkarren menpekotasuna kontuan hartuz soilik posible da koherentzia hau lortzea.

Prozesu honek lau etapa edo aldi ditu:

#### Irudia. Enpresaren nazioartekotze eredu strategikoa, eskema orokorra



Irudia: (Villarreal, 2007)

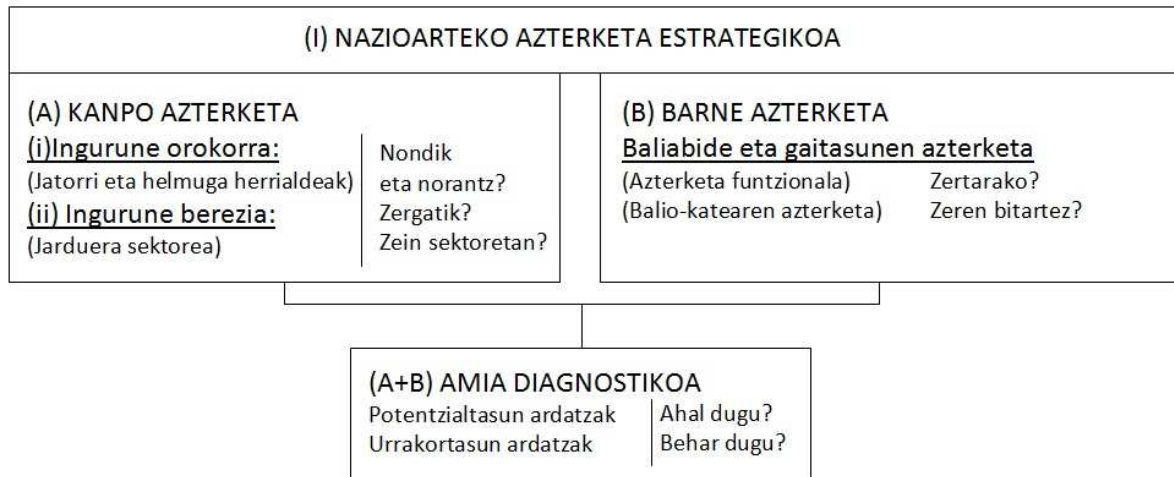
#### (I) Nazioarteko azterketa strategikoa

Nazioarteko azterketa strategikoaren helburua enpresak aurre egin behar dion ingurunearen ezaugarriak zehaztea da, hala nola enpresaren gaitasun eta trebeziak.

Enpresak jarraitu beharreko erabaki strategikoak enpresaren barneko eta bere inguruneko azterketan oinarritu behar dira. Estrategiek arrakasta izan dezaten

ingurunearen, antolaketa baliabideen eta enpresaren balioen arteko oreka bilatu behar dute.

Beraz, azterketa hau estrategiaren formulazioaren abiapuntua da eta diagnostiko zuzen bat lantzeko komenigarria da modu metodiko batean egitea (Porter, 1980; JOHNSON eta Schols, 1993).



Nazioarteko lehiakortasunaren euskarri diren hiru alderdiak (herrialdea, jarduera sektorea eta barne ezaugarriak) kontuan izanda enpresak bi ikuspegiko (barne eta kanpo) azterketa estrukturala egin behar du. AMIA diagnostikoa erabiliz ingurune- enpresa egoeraren diagnostikoa lortzen da.

(A) kanpo azterketa, ingurunearen azterketa estrategikoari dagokio eta ondorengo eran xehatzen da: (i) ingurune orokorra “herrialdea” (jatorria eta helmuga) eta (ii) ingurune berezia “jarduera sektorea”. Bestalde, (B) barne azterketa enpresaren azterketa estrategikoari dagokio, enpresaren ezaugarriak, baliabideak eta gaitasunak kontuan hartzen ditu.

**(A) kanpo azterketa estrategikoa.** Ingurunea enpresatik kanpo dagoen guztia eta beregan, emaitzetan eta jokaeran eragiten duena da. Enpresak kontrolatu ezin ditzazkeen eta estrategian eragin zuzena duten faktore multzoa da.

Kanpo analisi zehatzago bat gauzatzeko, azterketa hau maila desberdinetan mugatu behar da, bi plano bereizi ohi dira:

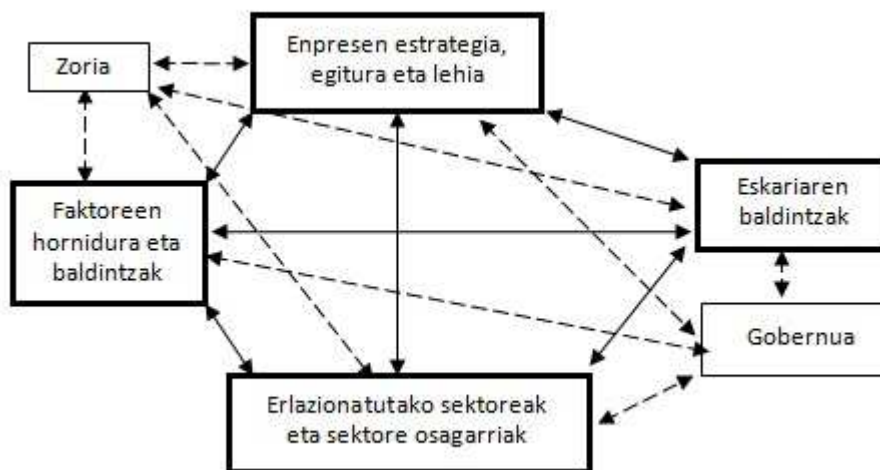
- (i) Ingurune orokorraren nazioarteko azterketa estrategikoa (*Nondik? Eta Norantz?*). Jatorri-helmuga ikuspegi batetik xehatu behar da. Jatorria enpresa kokatuta dagoen herrialdeari dagokio eta helmuga, berriz, enpresa nazioartekotzeko asmoa duen herrialde guztiei dagokie.

Enpresak bere jokaeran eta emaitzetan ingurune orokorreko zein aldagai nagusiek eragiten duten zehaztu behar ditu. Aldagai desberdin hauek lau multzotan bildu daitezke beren azterketarako (PEST azterketa): Politiko-legala, Ekonomikoa, Soziokulturala eta Teknologikoa. Baita ere PESTE aldaera erabili ohi da Ekologiko multzoa gehituz.

Jatorrizko herrialdearen (*Nondik*) azterketa Porter-en diamantearen teoria proposatzen den metodologia jarraituz osa daiteke, herrialde jakin bateko enpresen nazioarteko lehiakortasuna zehazteko.

Herrialde bateko kokapen eta lehia abantailak lau aldagaien elkarrekintzaren arabera daude, zeintzuk herrialde baten lehia diamantea osatzen duten.

### Irudia. Nazioen lehia abantailak, Porter-en diamantea



Iturria: (Porter, 1990,72)

Teoria hau lau aldagai orokor eta bi aldagai gehigarritan oinarritzen da. Aldagai orokorrak ondorengoak dira.

- Ekoizpen faktoreen hornidura eta baldintzak. Faktoreen baldintzek enpresaren berrikuntzarako ahalmenean eragin nabarmena dute.
- Eskariaren baldintzak. Suspergarriak izan daitezke enpresek berrikuntzarako eta kalitatearen hobekuntzarako duten joeran.
- Erlazionatutako sektoreak eta sektore osagarriak. Sektore talde hauetan kokatutako enpresen elkarrekintzak lehiakortasuna bultzatzen du. Kideko eta jarduera sektore osagarriak cluster-ak (enpresa taldeak) sortzen dituzte.
- Enpresen estrategia, egitura eta lehia. Enpresak sortu, antolatu eta kudeatzeko moduak elementu garrantzitsuak dira abantaila konpetitiboak eratzekoan.

Lau aldagai hauek eta beraien arteko elkarrekintzak sistema bat bezala jokatzen dute, aldagai baten eragina gainerako aldagaien egoeraren arabera izango da.

Aldagai gehigarriak, zoria eta gobernua dira. Bigarren mailako faktore hauek talka asimetrikoak sortzen dituzte herrialde desberdinen artean. Lehia ahalmena eta kokapena aldatu egiten dira, ondorioz finkatutako abantailak suntsitu daitezke eta baldintza berri eta desberdinetarako abantaila konpetitibo berriak garatu daitezke.

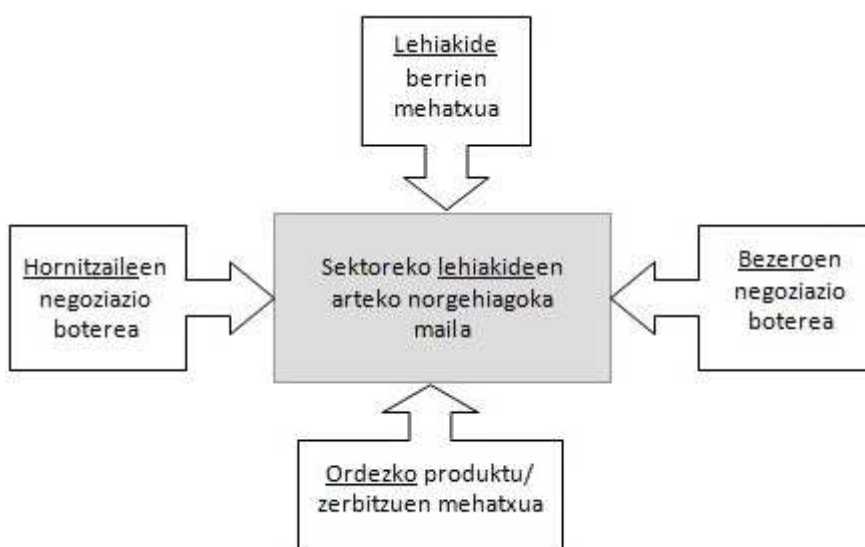
Aldagai hauek guztiak elkarrekin tokiko enpresak lehiatzen diren ingurune nazionala osatzen dute, dagozkion lehiakortasun abantailen sorrera sustatuz edo oztopatuz.

Helmuga herrialdearen (*Norantz*) analisia ere PEST azterketaren atalen arabera xehatzen da: politiko-legala, herrialde arriskuaren azterketa; ekonomikoa, dibisa aldaketaren arriskuaren azterketa; soziokulturala, kultura ezberdintasunak; teknologikoa eta ekologikoa.

- (ii) Ingurune bereziaren azterketa estrategikoa (*Zergatik? Zein sektoretan?*). Nazioarteko azterketaren bigarren dimentsioari egiten dio aipamen, jarduera sektoreari. Azterketa hau garatzeko, Porter-en bost indar lehiatzaileen metodologia erabiltzen da

Porter-en aburuz, sektore bateko lehia mailak sektore horretako enpresek errentagarritasuna lortzeko aukerak baldintzatzen ditu. Lehia maila hori bost indarren arabera da. Indar hauek sektore horretako enpresen errentagarritasuna baldintzatzen dute prezioetan, kostuetan eta inbertsioetan modu zuzenean eragiten dutelako.

### Irudia. Porter-ek definitutako bost indar lehiatzaileak



Iturria: (Porter, M.E., 1980). *Competitive strategy*. (4.orr)

Sektoreko ohiko egiturazko faktoreez gain, beharrezkoa dirudi bi alderdi gehigarri kontuan hartzea: talde estrategikoak eta globalizazio fenomenoaren presentzia maila.

Profil estrategikoa bezalako azterketa-tresna tipikoa ere erabili daiteke, faktore ezberdinek benetako joera globala ote duten frogatzea ahalbidetzen duena.

**(B) Barne azterketa estrategikoa** (*Zertarako? Zeren bitartez?*). Enpresaren azterketan datza, bere berezko ezaugarriak, baliabideak eta gaitasunak kontuan hartuta enpresaren barne faktoreei erreferentzi egiten die.

Barne analisi hau egiteko hainbat metodologia ezberdin daude. Tresna erabilienak hiru dira: analisi funtzionala, enpresaren jarduera desberdinen azterketa funtsezko departamenduak oinarritzat hartuz; balio-katearen analisia, Porter-ek proposaturiko balio-katearen analisia; eta baliabide eta gaitasunen analisia, lehiatzeko abantailarako funtsezko faktoreen identifikazioa.



Proposatutako azterketa estrategikoa AMIA (A+B) diagnostikoarekin amaitzen da. Nazioartekotu behar eta ahal dugu?

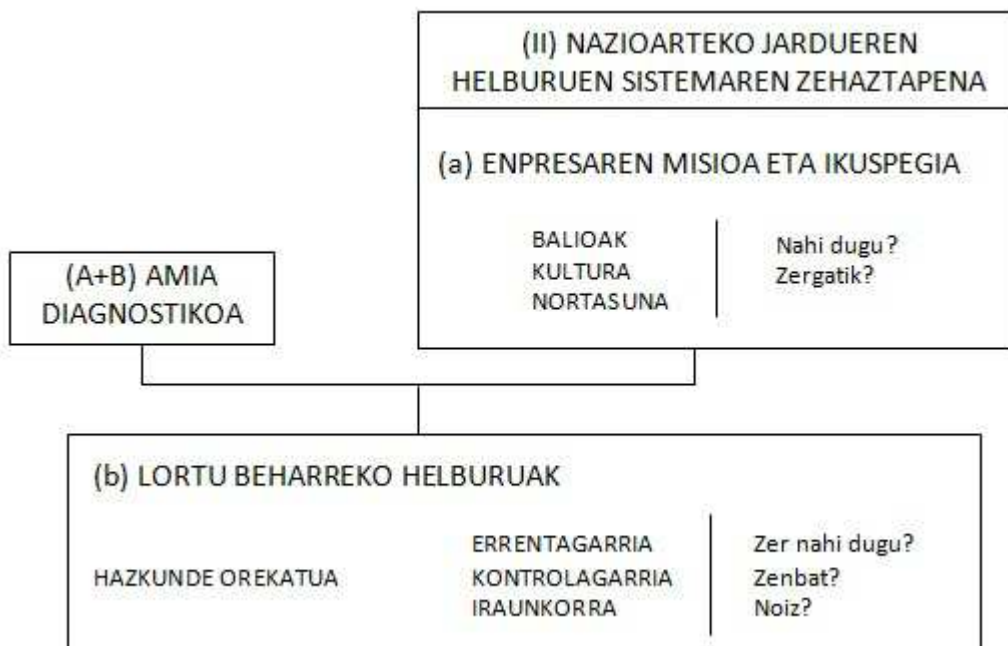


Enpresaren barne eta kanpo aldagaien eta enpresa estrategiaren alderdi positibo eta negatiboen arabera AMIA diagnostikoa.

Emaitzak laburpen koadro honen bitartez, enpresaren indargune eta ahulguneen (abantaila konpetitiboak sortzeko eta mantentzeko gaitasuna) ebaluazioaren zehaztapena ahalbidetzen du mehatxu eta kanpo aukerak kontuan izanda; enpresaren barne gaitasunaren eta nazioarteko lehia posizioaren artean estrategiak lortu behar duen doikuntza egokiaren logikarekin koherentzian.

## (II) Nazioarteko jardueren helburuen sistemaren zehaztapena

Enpresaren nazioarteko jarduerak gidatzen eta kontrolatzen lagunduko duten guztiz zehaztutako helburuen sistema bat ezarri behar da. Helburu sistema hau enpresaren nazioartekotzea bultzatzen duten arrazoiekin erlazionatuta dago eta ingurune-enpresa diagnostikoak eta enpresaren misioak zehaztuko dute.



Helburu sistema (B) ingurune-enpresa AMIA diagnostikoa eta enpresaren misioa alderatuz proposatzen da, aldi berean helburu sistemaren iturri gisa jokatzeko dute.

Enpresaren misioak (a) enpresaren funtsezko xedea islatu behar du, enpresaren izatearen arrazoia hain zuzen.

Enpresaren balioen, oinarri korporatiboen, kulturaren eta nortasunaren bitartez bere filosofia adierazi behar du. Filosofia horren ezaugarri gisa nazioarteko ikuspegia eta jarrera funtsezkotzat jo daitezke, nazioartekotzea helburu estrategiko bezala.

Nazioartekotu nahi dugu? Zergatik? Galdera hauen erantzuna misioan barneratuko dira, nazioartekotzea helburu estrategiko bezala aintzakotzat hartu eta jadanik existitzen diren baliabideak bultzatu eta beste berri batzuk garatu zehaztutako helburuak lortzeko asmoarekin.

Enpresaren nazioarteko jarduerekin lotutako itxaropenak zuzen neurtzeko aukera eskainiko duen erabat zehaztutako helburu sistema (b) ezarri behar da. Horretarako garrantzitsua da atributuaren (hazkundera) norabidea zehaztuko duten eskala neurriak ondo aukeratzea, hala nola, helburuen kuantifikazioa eta epemuga.

**(III) Nazioartekotze estrategiaren adierazpena: nazioartekotzerako hamar estrategien eredua**

Estrategia esparru desberdinetan zehar enpresak nazioartekotze estrategia nola garatuko duen planteatzean datza.

Nazioartekotze estrategiaren esparru desberdinetako klasifikazioak ez du esan nahi erabaki horiek modu independente batean hartze. Beharrezkoa da, erabat, hamar estrategia guzti horien arteko elkarmenpektasuna.

<b>(III) NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA</b>	Nola?	
<b>(1) KOKAPEN ESTRATEGIA</b> Non sartu? Non finkatu?	KOKAPEN ABANTAILAK	
<b>(2) SARTZEKO ETA IRAUTEKO ESTRATEGIA</b> Nola sartu? Nola finkatu?	ESPORTAZIOA (zeharkakoa/zuzena) NZE (Nazioarteko Zerbitzuen Ezarpena) AZE (Atzerriko Zerbitzuen Ezarpena) APE (Atzerriko Produkzio Ezarpena)	
<b>(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA</b> AIZ sortu ala erosi?	BARNE HAZKUNDEA (organikoa) KANPO HAZKUNDEA (bat-egin edo erosi)	
<b>(4) BIZIKIDETZA ESTRATEGIA</b> Norekin joan?	BAKARKA LANKIDETZA HITZARMENA (lizentzia, azpikontratazioa, frankizia, patzuergoa ...)	NORBERAREN ABANTAILAK BESTEREN ABANTAILAK
<b>(5) ESTRATEGIA KORPORATIBOA</b> Zein negozio unitate nazioartekotu?	ESPEZIALIZAZIOA DIBERTSIFIKAZIOA	SINERGIAK (hedadura-ekonomiak)

<p><b>(6) BARNERATZE ESTRATEGIA</b> Balio-kateko zein jarduera nazioartekotu?</p>	<p>HORNIDURA EKOIZPENA MARKETINA LOGISTIKA FINANTZAKETA SALMENTA OSTEKO ZERBITZUA I+D+i</p>	<p>SINERGIAK (balio-hedadura) (balio-katearen ikuspegi globala)</p>
<p><b>(7) LEHIATZEKO ESTRATEGIA (NUE)</b> Zein da gure LAI atzerrian?</p>	<p>KOSTUETAN LIDERGOA DESBERDINTZEA</p>	<p>LAI NUE bakoitzean</p>
<p><b>(8) EGITURA ESTRATEGIA</b> Nola antolatu? Nola erabaki, koordinatu eta kontrolatu?</p>	<p>FUNTZIONALA NAGUSIA-FILIALA SAIL ANITZEKO PDTU – PROZESUA SAIL ANITZEKO, GEOGRAFIKOA MATRIZIALA, SAREKOA</p>	
<p><b>(9) IKUSPEGI ESTRATEGIKOA</b> Nola ulertu kanpo mailakoa?</p>	<p>GLOBALA MERKATU ANITZEKO TRANSNAZIONALA ESPORTATZAILEA</p>	<p>Toki egokitzapena Integrazio globala</p>
<p><b>(10) SEKUENTZIA ESTRATEGIA</b> Zein da nazioartekotze prozesuaren erritmoa?</p>	<p>SEKUENTZIALA ALDIBEREKOA</p>	

Nazioartekotzerako zuzendaritza estrategikoaren ereduaren hirugarren faseak nazioartekotzearen aukera strategikoen formulazioan arreta jartzen du. Enpresak, gutxienez, bederatzi erabaki mota ezberdin hartu behar ditu nazioarteko eremuan.

Nazioarteko strategiak barne hartzen dituen erabaki multzoak ondorengo hamar esparru estrategikoetan xehatu daitezke:

**(1) Kokapen estrategia** (*Nora goaz? Quo vadis?*). Enpresak nazioartekotzea erabakiko dituen jarduerentzako kokapen onena identifikatzean, ebaluatzean eta hautatzean datza estrategia hau.

PEST azterketa eta diamantearen eredia erabiltzeko proposamenak eta AMIA metodologiaren bidez aztertutako faktoreak (helmuga herrialdearen mehatxu eta aukerak) erabateko erabilgarritasuna eta egokitasuna dute kokapen estrategian.

Azterketa hori eta estrategia hau, biak, kokapen abantailetan oinarritzen dira.

**(2) Sartzeko eta irauteko estrategia.** Merkatu batean sartzeko (sarrera edo barneratze estrategia) eta bertan iraunkortasuna sendotzeko (irauteko estrategia) moduei aipamen egiten die eredu honek.

Kasu honetan denbora aldagaia bereziki garrantzitsua da. Alor honetan hiru estrategia / bide bereizi ditzazkegu: Esportazioak (ekoizpena jatorrizko herrialdean mantentzen da bertatik hornitzeko transakzio komertzialen bitartez), Nazioarteko Zerbitzuen Ezarpena (merkataritza izaera duen Atzerriko Inbertsio Zuzena eginez) eta Atzerriko Produkzio Ezarpena edo Atzerriko Zerbitzuen Ezarpena (Lizentziak).

**(3) Hazkunde estrategia.** Kanpo inbertsioa hazkunde organikoaren (barne hazkundera) bidez zerotik sortu daiteke edo dagoeneko helmuga herrialdean ezarrita dagoen enpresa bat erosiz (kanpo hazkundera).

Esparru estrategiko honetan, bi estrategia desberdinu daitezke: a) Barne hazkundera (sortu), baliabide propioak dituen enpresa bat sortzen da inbertsioaren

helmuga herrialdean. Jarrera osoko KI (kanpo inbertsio) baten sorrera. b) Kanpo hazkundera (erosi), dagoeneko inbertsioaren herrialdean ezarrita dagoen enpresa bat osotasunean bereganatzen da.

**(4) Bizikidetzaren estrategia.** Nazioartekotzea bakarka zein beste enpresa bat edo gehiagorekin lankidetzan egin daiteke. Lankidetzaren hitzarmenak aliantza estrategikoan oinarritzen dira, aukera ezberdinen (lizentzia, frankizia, azpikontratazio...) bidez helmuga herrialdeko agente batekin egindako kontratu-hitzarmen bat dira.

Ohiko da (3) hazkunde estrategia bizikidetzaren estrategiarekin konbinatzea, hortaz, hazkunde strategiako a) barne eta b) kanpo aukerei beste bi gehitu egiten zaizkie: c) Enpresa talde baten sorrera, enpresa berri bat sortzen da helmuga herrialdean baliabide gehigarriak eskaintzen dituen beste kide baten parte-hartzearekin. d) Helmuga herrialdean ezarritako enpresa baten kapitalaren eskuratze partziala.

**Irudia. AIZ baten bidez helmuga herrialdean ezartzeko aukerak**

		(4) BIZIKIDETZA ESTRATEGIA	
		BAKARKA	LANKIDETZA-HITZARMENAK
(3) HAZKUNDE ESTRATEGIA	BARNE HAZKUNDEA	(a) KI sorrera	(c) Enpresa talde sorrera
	KANPO HAZKUNDEA	(b) KI erosketak	(d)Partekatutako eskuratze partziala

Iturria: Berezko lanketa

**(5) Estrategia korporatiboa.** Negozio Unitate Estrategikoa (NUE) azterketa eta erabakitze osagai gisa du. Ikuspuntu estrategiko betetik enpresa unitate homogeneoetan bereiztea ahalbidetzen du.

Enpresak nahi duen dibertsifikazio maila ezartzeko espezializazio-dibertsifikazio ardatzean kokapen bat hartu behar du.

Negozio estrategia, negozioaren bizitza zikloko kokapenagatik eta enpresaren lehia posizioagatik baldintzatuta dago. Azken hau, era berean, nazioarteko jarduerengatik eta hauen inguruneagatik baldintzatuta dago.

Planteamendu hau nazioarteko izaera duten sinergien lorpenean oinarrituta eta zehaztuta dago.

**(6) Barneratze estrategia.** Enpresak balio-katearen jardura primarioetako bat nazioarteko mailan garatu dezake (enpresa inportatzailea edo esportatzailea) edo EMN batean bihurtu daiteke, non bere KI guztiek balio-katearen jardura primario guztiak egin lituzketen (bertikalki integraturiko EMN).

Enpresako balio-katearen jardura guztien ikuspegi global bat beharrezkoa da, hala nola bezero eta hornitzaileen balio-katearena.

**(7) Lehiatzeko estrategia.** Negozio edo enpresa-unitatearen mugak definitzen ditu eta lortu nahi den abantaila aukeratzeaz arduratzen da. Barne baliabide eta ahalmenak kanpoko aukerak aprobetxatzeko kudeatzea beharrezkoa da lehiatzeko abantaila bat sortzeko.

Epe luze eta ertainean mantendu daitekeen eta lehiakideek kopiatu edo imitatu ezin dezaketen Lehiakortasun Abantaila Iraunkor (LAI) bat interesgarria da enpresarentzat.

Bi oinarrizko abantaila definitzen ditu Porter-ek (1987): Produktu / zerbitzu diferentziazioa (prezioen saria produktu bakarra eskaintzeagatik) eta kostuetan lidergoa (antzeko produktua kostu txikiagoarekin).

Bi abantaila hauek enpresaren estrategiaren fokuratze guztiz ezberdinak adierazten dizkigute, izan ere beti ulertu da bi estrategia hauek kontrajarriak direla.

**(8) Egitura estrategia.** Nazioarteko jardueri aurre egitea ahalbidetuko duen antolaketa egitura. Funtsean aukera hauek daude: jatorrizko edo egokitutako egitura funtzionala, nazioartekoa, nagusi-filial egitura, matriziala, sarekoa eta antolaketa birtuala.

Nazioarteko barrutia, produktu-prozesu edota esparru geografikoaren araberakoa, lehen pausoa da.

**(9) Ikuspegi estrategia.** Nazioarteko ikuspegitik jarduera sektoreko lehiakortasun presioekin erlaxionatuta dago. Integrazio globala eta tokiko egokitzapena nazioarteko gaitasunaren oinarrizko alderdiak direla uste da.

Estrategia honek ikuspegi ezberdinak eman ohi ditu: globala, merkatu anitzekoa, transnazionala, esportatzailea, etab.

**(10) Sekuentzia estrategia.** Sekuentzia estrategia eta aldi bereko strategiaren artean aukeratu beharra planteatzen du. Lehenengo strategiak nazioartekotze fenomenoaren izaera ebolutiboa onartzea dakar, faseen araberako garapen mailakatu bat jarraituz denbora tarte luze samarrean.

Bigarrenak berriz, nazioartekotze prozesu azkarra jarraitzen du, mundu mailako izaerarekin sortzen diren enpresei erreferentzi egiten dion Nazioarteko Enpresa Berria (NEB) izenez ezaguna den fenomenoarekin lotuta dago.

Nazioartekotzearen alor desberdin hauek, elkarrekin kontuan hartuta eta erabaki guztien elkarrekiko mendekotasunean soilik lor daitekeen koherentzia behar dute.

#### **(IV) Nazioartekotze strategiaren ezarpena**

Nazioartekotze prozesua modu egokian ezartzean datza, strategiaren koherentzia modu egokian eta eraginkorrean bideratuz egitura guztian zehar. Funtsean, antolaketa egituraren diseinuan eta nazioarteko kontrol estrategikoan oinarritzen da.

#### **II.5. ERABAKI GUNEAREN LEKUALDAKETA**

Enpresen nazioarteko deskokatzea ez da antzinako fenomeno bat, gaurkotasun handia du, globalizazio mundialaren ondorio hutsa da.

Globalizazio prozesuaren eragile nagusiak diren aldaketa teknologikoak, ekonomiaren finantza izaera internazionalak, enpresa multinazionalen kopuruaren eta hauen boterearen hazkuntzak enpresen erabaki guneen lekualdaketa zenbatekoen hazkuntza eragin dute mundu mailan.

“Munduko edozein lekutan inbertitzen da, munduko edozein lekutan fabrikatzeko eta ondoren munduko edozein lekutan saltzeko”

Mozkinak maximizatu nahian enpresa multinazionalak nazio hesiak eta loturak gainditu egiten dituzte. Enpresa hauek herrialde bakoitzean lortzen dituzten abantailen arabera planifikatzen dituzte beren jarduerak, giza baliabide-kostu murriztuagoak, abantaila fiskalak edota eskulan egokiagoa.

Enpresak oso selektiboak dira eta konparazio-abantaila handiagoak aurkitu ditzazketen lekuetan industria, zerbitzu edo banaketa ekoizpen fase bakoitza kokatzeko joera dute.

Valentziako nazioarteko unibertsitateko (VIU) txosten baten arabera, merkataritza globalaren heren bat gutxi gora behera soldata-kostuen eta abantaila fiskalen arabera ekoizpen prozesuak lekualdatu egiten dituzten enpresa multinazionalen baitan ematen da.

Enpresa baten ekoizpena deskokatzeko garaian, kasuen %40an erabakia kostuen murrizketagatik hartzen da, %30ean ostera erabakia giza baliabideen baldintzei dagokie eta gainerako kasuen %30a ingurunearekin lotutako faktoreen menpe dago.

Enpresen hazkuntzarako joera enpresa-kontzentrazio bidez mega korporazioen eraketaz gain, erabaki guneen lekualdaketa eta egoitza sozialen berrezarpena eragiten du.

Ondasun eta zerbitzuak non ekoizten diren kontuan izan gabe, enpresa baten nazionalitatearen ezaugarri garrantzitsuena matrizearen edo egoitza nagusiaren kokapena da, lurralde horretan izan ditzazkeen efektu fiskalez gain.

Enpresaren kokalekua zehazteko prozesuak, batez ere korporazio handietan, merkatuko segmentuaren araberrako ekoizpenaren nazioartekotzerako joera du.

Hala ere, enpresaren kokalekua finkatzeko arrazoiak zehaztugabeak, konplexuak dira eta baldintzatzaile bat baino gehiago dituzte. Mozkinen hazkuntza eta merkatu kuota handiago bat lortzeko helburua duten estrategia ezberdinen ondorio dira.

Egoitzaren aldaketarako arrazoiak zenbait faktore ekonomiko nahiz politikoekin erlazionaturik egon ohi dira.

90. hamarkadan enpresa-jardueren deskokatzeko prozesuak indar handia hartu zuen. 60 eta 70 urteen bitartean, enpresa handien nazioarteko hedadura herrialde berdinetan jarduera berdinekin erantzutean oinarritzen zen, 80. hamarkadan ordea, nazioarteko inbertsioek geldialdi bat jasan zuten herrialde behartsuen hazkuntza ekonomiko motelagatik, batik batik.

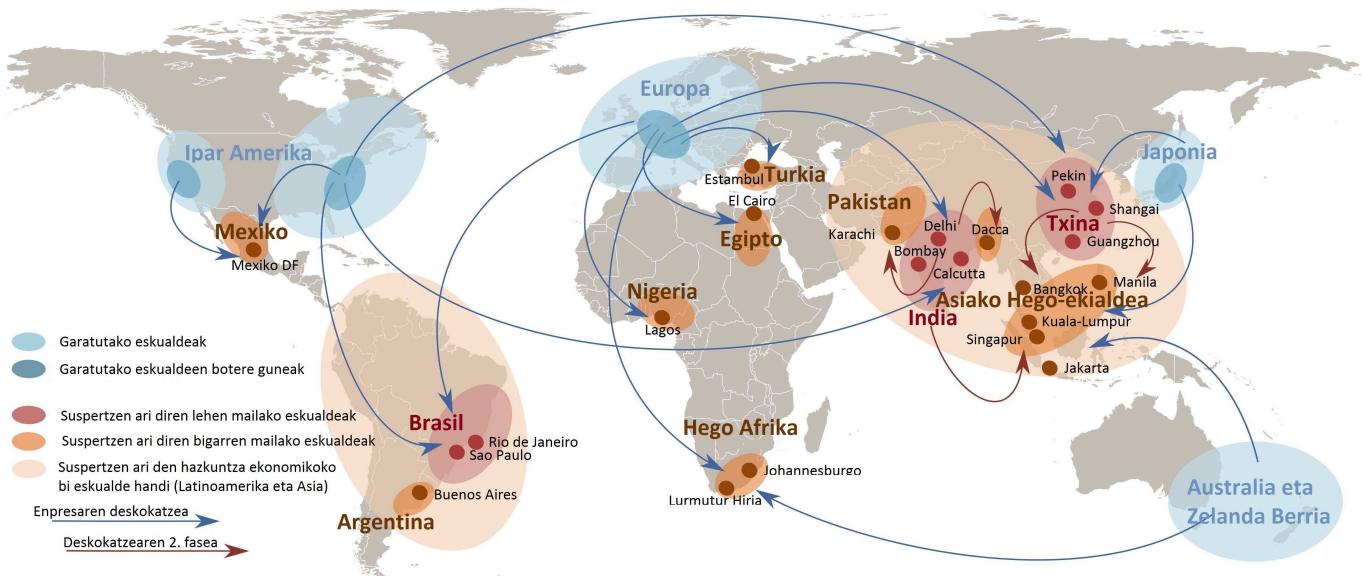
Europar Batasunean enpresen deskokatzeko erritmoa nabarmen murriztu dela igarri du Berregituraketaren Europako Behatokiak (*ERM - European Restructuring Monitor*). Krisian zehar erritmo hau asko jaitsi zen eta suspertzen egon arren murrizten jarraitzen du. Deskokatzeko joeran eman den aldaketa hau mundu globalizatuaren fenomeno berri bat da.

Mundu osoan zehar zabaldu egin diren enpresa talde bermatuak ezin dira alderatu ikuspegi ekonomiko mundiala menderatzen duten multinazional handiekin, baina hauek trakzio-indar oso garrantzitsu bat gauzatzen dute euskal ekonomian.

Enpresa talde horiei dagokionez, egoitza jatorrizko lurraldetik kanpo lekualdatzeko arriskua existitzen da, berezko erabakiagatik edo multinazional handiago batek xurgatu duelako.

Fusio edo jabetze bidezko erabaki guneen lekualdaketak gaur egundo ekonomia kapitalistaren eta enpresa multinazionalen egitura-osagai bat dira.

### Irudia. Geografia ekonomikoa: enpresen deskokatze prozesua



Iturria: (Ventura, J.P., 2013) <http://www.elordenmundial.wordpress.com>

Kapitalaren mugikortasunaren ondorioz, enpresen kapitala eta estatua lotzen dituzten loturak geroz eta eskasagoak dira. Baina egoitza efektu delakoa existitzen da, enpresen estrategian azaltzen da, etxeko matrizeen eta ekoizpen zentro lokalen garapenari lehentasuna ematen dio. Hala ere, enpresa hauek berezko edo bestelako arrazoiengatik estatu batekiko lehentasunezko erlazioa aldatu dezakete beste estatu batenagatik.

Deskokatze erabakiak globalizazio prozesu batean oinarritzen diren hainbat ondorio positibo izan ditzazke epe laburrera eta luzera. Enpresak kostuak murriztu edo produktuen kalitatea hobetzeko aukera duten lekuetan ezartzen dira, horrela kontsumitzaileek etekina lortu dezakete produktu hobetoago bat lortuz prezio merkeago batean.

Lehiakortasun hazkorak teknologiaren berrikuntzari mesede egiten dio eta ekoizpenaren hazkuntzarekin erlazioatuta dago.

Bestalde, efektu honek ondorio negatiboak ere izan ditzazke. Euskal Herriko lanpostu ugari zeharka enpresa multinazional hauen aktibitateen menpekoak dira eta behin-behineko lekualdaketa batek lanpostu galeraren antzeko erabakiak hartzera behartzen ditu.

2003 eta 2007 urte arteko datuak ikertuz, deskokatzek Europar Batasunean suntsitutako lanpostu guztien %7a adierazi zuen. 2008 eta 2010 urte artean %4ra murriztu zen zenbateko hau eta behera egiten jarraitu zuen %3aren azpitik kokatu arte 2015-2016 urte artean. Munduko ekonomiaren hazkuntzaren ahultasunak eta krisi aurreko hedapen egoerarekin erlazionatutako ziurgabetasunaren hazkuntzak beherakada honen eragileak izan daitezke.

Kapitala mugitzeko erraztasunak, herrialdeak balore-merkatuaren edo prezioen edozein aldakuntzarekiko ekonomikoki sentikor bilakatzen ditu. Orokorrean, enpresa handien lekualdaketak ekonomiari nabarmen kalte egiten diote.

Deskokatzearen efektu hauek konpentsatzeko berrikuntza prozesu bat aukeratu behar da, aldaketaren kudeatzaile bihurtu kanpo mehatxuei aurre egiteko eta nazioarteko gizarte eta ekonomiari eragiten dioten efektu negatiboak ezabatu edo, behintzat murriztu egiteko.



**III. ATALA. Enpresa euskaldun baten  
kasuaren ikerketa  
(ZATI ENPIRIKOA)**

### III. ATALA. Enpresa euskaldun baten kasuaren ikerketa

Enpresa multinazional euskaldunen nazioartekotze eredu, enpresa eredu global batean bilakatzen ari da; aktibitateak, pertsonak eta kapitalak enpresaren lehiakortasuna areagotzen duten munduko herrialde edo eskualdetan kokatuz.

Ekonomiaren globalizazio hazkorrak, nazioarteko merkatuen garapenaren desparekotasun erraldoiak, merkataritzaren zabalkuntzak, profesionalen zirkulazioa, etab. enpresa euskaldunen nazioartekotzearen biziagotzea beharrezkoa egin dute lehiatzen eta enpresa proiektu jasangarriak garatzen jarraitu ahal izateko.

Historikoki, enpresa euskaldunak norabide bakarreko nazioartekotze prozesuak garatu dituzte merkatuak zabaldu nahian, baliabideak baldintza hobeto lortu nahian edota arriskuak murriztu nahian. Hala ere, nazioartekotze eredu hau abiapuntutik bilakatzen ari da. Enpresen aktibitatea kanpoan saltzera (esportatu) mugatzen zenetik, izaera globaleko enpresa eredu bateraino. Merkatu globala, erabaki nodoak edo sakabanaturiko balio kateak bezalako kontzeptu berriek, atzerriko merkatuak edo esportazioak bezalako terminoak ordezkatzeko ari dira.

Edozein tamaina eta espezializazioko enpresek elikaturiko eta hornidura kate konplexuez osaturiko industria eta negozio globalak aurkituko ditugu gaur egun.

Enpresa mota hauen adibide dugu jarraian aztertuko dugun Coporación Patricio Echeverría, S.A. korporazioaren barruan aurkitzen den Bellota Herramientas, S.A. enpresa.

#### III.1. BELLOTA ENPRESAREN AURKEZPENA

Bellota Herramientas (BH) Legazpin kokatutako euskal enpresa talde bat da, mundu mailako erreferentzia esku-erreminten eta nekazaritzarako ordezkari piezen ekoizpen eta banaketan.

Patricio Echeverría, S.A. korporazioko kide da eta bere merkatua bost kontinenteetako 120 herrialde baino gehiagotara heldu da, erregistratutako 11 marka eta 18000 erreferentziarik.

Duela 100 urte baino gehiago ekintzaile kementsu honek hasitako jardueren historia luzeko funtsezko zati bat da Bellota.

1908. urtean eratutako negozio unitate honek egoitza soziala Gipuzkoako hegoaldeko Urola Garaia eskualdean, Aizkorri mendiaren magalean, aurkitzen den Legazpi izena duen udalerrian kokatuta dauka, konpainiaren sorterrian, non ekoizpen lantegi bat eta espedizio-biltegi bat dituen. Horretaz gain, mundu osoan zehar sakabanatutako delegazio eta agente sare propio bat ere ba du.

Industria sektorean jarduten du, nekazaritzarako, meatzaritzarako eta industriarako lanabesen eta piezen ekoizpen eta banaketan nagusiki. Bi negozio unitate hauen pisua, esku-erreminta eta nekazaritzarako ordezkari piezena, antzekoa da enpresan, %50-ekoa gutxi gorabehera.

Lanabes hauen ekoizpen eta banaketara zuzendutako hamaika enpresaz osatuta dago korporazioa:

- Bellota Herramientas, S.A.U en Legazpi (GIPUZKOA)
- Bellota Agrisolutions, S.L.U. en Legazpi (GIPUZKOA)

- Rozalma Agrisolutions, S.L.U en Zumarraga (GIPUZKOA)
- Bellota Herramientas, S.A. en Olloqui (NAFARROA)
- Bellota Dinamarca-Solbjerg en Hovedgard (DINAMARKA)
- Bellota México, S.A. de C.V. en Veracruz (MEXIKO)
- Bellota Colombia, S.A. en Manizales (KOLOMBIA)
- Bellota Brasil, Ltda. En Indaial (BRASIL)
- Bellota Agrisolutions & Tools Private Limited en Nashik (INDIA)
- Bellota Agrisolutions & Tools USA, LLC. En Illinois (USA)
- Corona Clipper Inc. En California (USA)

Guztira 1500 langile inguru ditu mundu osoan zehar eta horietatik 435 pertsona Legazpiko enpresan lan egiten dute (%29), langilegoaren laurden bat baino gehiago.

Merkatu eta erabiltzaile desberdinekiko gertutasun geografikoagatik, ekintzak Europa, Latinoamerika eta USA-Kanada hiru negozio-zuzendaritzen bidez garatzen ditu.

Agrisolutions negozioak nekazaritzarako makinariarentzako osagaiak ekoiztu eta konponbideak eskaintzen ditu. Mundu osoan zehar sakabanatutako 200 lantegi eta banatzaile baino gehiagok beraien makinak Europako (Espainia – Legazpi), Amerikako (USA – Illinois) eta Asiako (India – Sinner) ekoizpen plantetan fabrikatutako piezekin hornitzen dituzte.

Patricio Echeverría bere denborarako izaera aurreratua zuen ekintzaile bat izan zen. Marka bat eratzearen garrantzia ulertu zuen eta hau mantentzeak suposatzen zuen lan gogor eta konstanteaz jabetu zen.

Markaren izenarekin ekoiztuko zituen lanabesen iraunkortasuna eta erresistentzia islatu nahi zituen. Haritza, bere zur gogor eta iraunkorragatik ospetsua, erreminta hauen adierazle egoki bat zen. Beraz, nolakotasun hauek helarazteko zuhaitzaren fruituaren, Bellota, izena jartzea baino modu hobea ez zuen aurkitu.

Halako moldez, Gipuzkoako basoak omendu nahi izan zituen, non haritzak ugariak dira eta hauen zura egur-ikatz lortzeko erabiltzen zen aroztegiatan.

### III.1.1. ENPRESA ETA JARDUERAK. AURREKARIAK

Patricio Echeverría-ren irudiari lotutako enpresaren historia eta ezaugarriak aztertuko ditugu aurreko mendeko hasieratik.

Gaur egungo korporazioak 1908. urtean du jatorria. Urte horretan bertan, industria-iraultza garaiko burdingintza-kulturan murgilduta aurkitzen zen Patricio Echeverría Elorzak nekazaritzarako lanabesen ekoizpenari hasiera eman zion Legazpin (Gipuzkoa).

Patricio 1882. urteko uztailaren 9an jaio zen Legazpiko familia xume batean. Papergileen leinu bateko kide izan arren, ez zion sendi-ohiturari jarraitu. 15 urterekin forjaketa lanak ondo eta azkar ikasten zituen gazte ipurtarin eta ikastun bat bezala nabarmentzen zen.

18 urte betetzerakoan Mondragonera mugitu zen Vergarajáuregui, Resusta y Compañía lantegietan lan egitera. Lekualdatze hau beste instalakuntza batzuk bisitatu eta horrela burdingintzari buruzko ezagutzak zabaltzeko probetxuzkoa gertatu zitzaion. Metalurgialari bezala inguruko burdinola txikietan hasi zen.

1904. urtean Legazpin bere kabuz ezartzea erabaki zuen Patricio Echeverría Aroztegia errotulupean. Negozioa aurrera eramaten laguntzen zioten zenbait mandatu txiki burutzen zituen, hala nola, udaletxearentzako balkoi bat edota Legazpiko beste etxe ospetsu batzuentzako.

Dedikazioaren ondorio gisa, bi urte geroago, 1906ko abuztuaren 7an altzairuzko xaflaz egindako arrastelu eta aitzur baten ekoizpenerako bere lehenengo patentea (patente zka. 38.511) erregistratu zuen Madrilen 20 urteko iraupenarekin. Patente hau garrantzitsua izan zen esku-erreminten fabrikazio modernoan, non estanzazioak eta ondorengo mekanizatuak pisu handia zuten.

Baina beste edozein lantegi txikik bezala finantzaketa baten beharra zuen fabrika batean bihurtu eta beharrezko teknologia lortu ahal izateko, kasu honetan patentatu berri zituen arrastelu eta aitzurrak ekoiztu ahal izateko.

Baliabiderik gabe, 1908. urtean, 26 urterekin, nekazaritzarako erreminten ekoizpenaren etorkizun oparoaz sinetsita, Pedro R. Segura enpresaria eta bi kide (Romualdo Echeverría Orueta eta Prudencio Guereta Irazabal) konbentzitu, Patriciok Segura, Echeverría eta Cía fabrika sortzen du 12 langilerekin soilik. Bertan nekazaritza-erabilerako erremintak eta meatzaritza, zurgintza eta hargintzarako mota guztietako tresnak lantzen ziren, produktu aukera zabal bat eskaintzen zuten. Garai hartan hasi zuen benetan bere enpresa-ibilbidea.

Funtsean esku-erreminten ekoizpenean jarduten zuen eta hurreneko beste enpresa batzuentzako forjaketa eta konpontze lanak egiten zituzten. Hala ere, Urolako merkatu urrunen eskaerei erantzun eta hauek sustatzeko adina ekoiztu zezakeela onartu zuen, horregatik eskualde bakoitzeko behar desberdinen araberrako erreminta eredu desberdinak garatzean espezializatu zuen bere ekoizpena.

Lehen Mundu Gerrak herrialde neutralen industrian sortutako egoera ekonomiko ezin hobez baliatuz, urte gutxiren buruan enpresa sendotzen ikusi zuten. Gatazka belikoa amaitu ostean, helburu zein handinahietan zituzten desadostasunen ondorioz negozioaren buru bakarra bihurtu zen Patricio eta enpresa, berriz, legezko sozietate kolektibo batean.

Merkatuak aztertu zituen eta hobekuntza teknologiko zein lehia abantailen bila bidaiatu zuen, produktua eta bezero zerbitzua hobetzeko asmoarekin. Horrela hasi zen hedatzen korporazioa. Sozietate kolektibo berriak jasandako aurrerabidearen adibide dugu langileen zenbatekoaren igoera: lehen urtean 106 langile zituen soilik, 1931. urtean 453koa zen langileria eta 1972. urtean, bere heriotza urtean, 3.400 langile zituen enpresak.

EMNen sorrera eta garapena orokorrean baldintza teknologikoei egotzi egiten zaie. Abantaila teknologiko bat antzematen duen enpresak hau ustiatu ahal izango du atzerriko merkatuetan bere produktuak ezarriz. Horren adibide dugu Bellotaren kasua.

Lehenengo jarduera atzerrian, korporazioa sortu eta soilik bi urte geroago eman zen. 1910. urtean Buenos Airesen, Argentinan ospatu zen nazioarteko erakusketa batera 55 erreminta eta 35 kilo katalogo bidali ziren, horrela marketin jarduera garatzen hasi ziren.

Bezeroarenganako gertutasun horretan, marketinaren aitzindari izan ziren. Uste oneko bi pertsona eta kutxa batekin bidaiatzen zen Patricio Espainiako eskualde

desberdinetan eta beste merkatu batzuetan zehar, herritarrei kutxan zeramatzan erremintei buruz galderak eginez, hobekuntza teknologikoak eta lehia abantailak bilatuz produktuen goretasuna lortzeko asmoz.

Bisita horietako batean ikusi zuen nekazariak altzairuzko piezak erabiltzen zituztela lurra lantzeko eta konturatu zen berak jadanik zuen gauza bat zela, funtsean altzairua eta forjaketa.

Lanabesen ekoizpenaren ondoren, 1926. urtean bigarren jarduera bati hasiera ematea erabaki zuen, nekazaritzarako makinariarentzako ordezeko piezen ekoizpena.

Bellotaren garapenarekin lotuta badira beste hainbat data gogoangarri 100 urte baino gehiagoko enpresa-ibilbide honetan.

Industria-hedapena ez zen izan soilik berrikuntzarekiko sentiberatasunaren ondorio izan. Patriciok hedapen hori enpresa integral baten bitartez bakarrik egin zitekeenaren ideia martxan jarri zuen. Hori dela eta, mendeko lehenengo erdia integrazio bertikaleko prozesu etengabe batek ezaugarritzen du.

Patricio enpresa integraleko zaletasunarekin jaio zen, ekoizpen prozesua osotasunean bere gain hartu zuen, burdinaren galdaketatik erreminten osagai bakoitzaren elaborazioraino, bide batez kostuak murriztuz eta ekoizpena handituz. Horretarako labe elektriko batez baliatu zen bere galdaketa-nabea.

Bost urte geroago, 1931. urtean, altzairu berezien galdaketa eta ijezketa jardueri bide eman zitzaion enpresa-integral eredu jarraituz. Hazten ari zen eskariaren beharren arabera zabaltzen eta eraberritzen joan zen altzairugintza fabrika bat ezarri zen. Instalazio honen helburua jatorrizko jardueran pisu esanguratsua zuen lehengaiaren, altzairuaren, kalitatea eta hornidura ziurtatzea zen.

1930eko hamarkada patentez beterik dago: leungailua (1931), disko-zerra (1933), bi zutabeko prentsa eszentrikoa (1933), zisne-lepodun prentsa mekanikoa (1934) eta kirtenen esku-bikoiztailea (1936). Hala ere, dena ez zen berezko makinaria. Berrikuntza autonomoarekin erabat bateragarria den sentiberatasun inportatzailea erakusten duten jatorri alemaniar eta austriarreko markek integraturiko teknologia ere inportatu egin zen.

Beraz, puntako teknologia zuen eskura, berezko zentral elektriko bat eta laborategi bat barne. Dena ospeko marka bat lortze arren. Nahiz eta marka jatorrian ez zen Patricioren jabetzapekoa, Henry Taylor (Sheffield) etxe ingelesari erosi zion enpresa Gipuzkoarrak orduko 35.000 pezetagatik gutxi gora-behera.

1938. urtean, Sozietate Anonimoaren maila lortu zuen Patricio Echeverría, S.A. izenpean.

Negozia hazten eta hedatzen jarraitu zuen Legazpiko esparrutik harago. 1943. urtean karrak fabrika bat ezarri zen Idiazabal-en (Gipuzkoa).

50. hamarkadan, automobilgintza sektorearen hedadura esanguratsu bat eman zen, hori dela eta 1956. urtean ibilgailu-industriarako beroan estanpaturiko (forja) piezen ekoizpenari ekin zion.

Automobilgintzako pieza industrialen forjaketak jadanik existitzen zen erreminten ekoizpena osatu egin zuen. Europa nahiz estatu mailako ibilgailu-

industriako ekoizle garrantzitsuena bilakatu zen, hala nola beste hainbat sektoretakoa. Aktibitate honen garapena teknologiaren eguneratze etengabearen islaturik ikusi zen.

1952. urtean Patriciok Mirandaolako burdinola zaharberritu zuen, Gipuzkoako ondarearen elementu garrantzitsuetako bat. XV. Mendean existitzen ziren industrializazioak etendako burdinoletatik zutik mantendu den bakarra. Ekintza honekin Legazpiko udalerriarekin, zein enpresa sortzen lagundu zioten pertsonekin erantzukizun sendo bat bere gain hartu zuen.

1963. urtean kirten fabrika bat ezarri zen Ollokin (Nafarroa), ezarpen honen helburua autohornikuntza zen, erreminten ekoizpen prozesu integrala osatzeko.

70. eta 80. hamarkadetan zehar, Patricio Echeverría, S.A.-k altzairu herdoilgaitzak, meheak, esku-erremintak eta nekazaritzarako. Herri-lanentzako, meatzaritzarako, etab.-entzako tresnak ekoizten zituen. Hala nola, nekazaritzako makineriarentzako ordezkioak, industriarako eta bereziko automobilgintzarako estanpaturiko eta forjaturiko piezak.

Garai honetan jadanik Hego Amerika osora, Europara eta Afrikara esportatzen zuen, enpresa multinazional bilakatuta zegoen. Esportazioen hazkuntza indartsuaren ondorioz, Amerikako merkatuetan aparteko intzidentziarekin, herrialde hauetan bertan ezarritako enpresekin merkatu eskari horiek estaltzea erabaki zen.

Ezarpen industrialak bi arrazoigatik sortzen da: Gaur egun kanbio-tasaren eragina jasaten duen nekazaritza-negozioa bezalako negozio batean, mundu osoan zehar sakabanatutako merkatuekin, euro zonalde batetik ekoizten egotea suposatzen duen lehiakortasun arazoa jazarri, eta nekazaritza-merkatu nagusiak hornitu. Batez ere funtsezkoa da etorkizuneko nekazaritza-potentzia nagusiak hornitzea, hemendik dator Brasil eta Amerikako Estatu Batuetan presentzia izatearen beharra.

1978. urtean, Atlantikoa zeharkatu zuten eta Venezuelan egoitza bat inauguratu zen, 1987an Kolonbian eta azkenik 1992an Mexikon.

1990. urtean, atzeraldi ekonomikoak eta Euskal Herriko langabeziak burdin sektoreko krisialdi bati hasiera eman zioten. Fusio prozesu garrantzitsuek, inportazio bidezko lehiakortasunaren hazkuntzak eta altzairuaren prezioaren egoera kaotikoak automobilgintzarekiko menpekotasun nabarmen bat sortu zuten. Antolaketa berri eta konplexuago baten behararekin bat, Patricio Echeverría, S.A. (PESA) sozietateak azterketa sakon bat egitea erabaki zuen. Bertatik eratortzen da jarraian aztertuko dugun plan estrategikoa.

1992ko irailean, PESA sozietatearen berregituraketa martxan jarri eta negozioa nekazaritzarako erreminta eta ordezkio piezetara soilik bideratu zen.

Modu honetan Patricio Echeverría Korporazioa osatzen zen Legazpin 1992-ko apirilaren 14-ean, desberdindutako hiru negozio-unitate sortuz sektore bakoitzera zuzendutako berariazko estrategiak diseinatu ahal izateko:

- Altzairu bereziak
- Estanpazioa / pieza estanpatuak
- Nekazaritza makinario erreminta eta osagaiak

Honek PESaren banaketa juridikoa lau sozietatetan ahalbidetu zuen, hala nola taldeko enpresen integrazioa korporazioan:

- Patricio Echeverría Aceros, S.A.
- Patricio Echeverría Forja, S.A.
- Bellota Herramientas, S.A.
- Inversores, S.A.

Urte bat geroago, 1993. urtean, altzairu berezien ekoizpena eta estanpaketa bidezko forjaketa Grupo Siderúrgico Vasco-ren (GSB) eraketara gaineratzen da, non korporazioak parte hartze esanguratsu bat izan zuen (%17) honen salmenta arte 1999. urtean.

1990. urtean egindako analisisiaz gero, nazioarteko hedapen politika bat jarraitu eta garatu zen, enpresak sortuz eta erosiz mundu osoan zehar. Hori dela eta, korporazioaren salmenten %60 baino gehiago Espainiatik kanpo egiten da.

Gaur egun, bost kontinenteetako 100 herrialde baino gehiagotan saltzen du eta produktu gama zabal bat ekoizten du. Bere marka komertzial nagusiena Bellota da, nahiz eta beste hainbat marka ere ekoiztu. Europa, Amerika eta Asian ekoizpen plantak ditu eta merkataritza sare zabal bat mundu osoan zehar zabaldurik.

### III.2. NAZIOARTEKOTZE ESTRATEGIA

#### III.2.1. BARNE ETA KANPO ANALISIA (AMIA DIAGNOSTIKOA)

90. hamarkadaren hasien korporazio barneko negozio unitate bat bezala osatuta zegoen Bellota Herramientas, S.A. gogoeta estrategikoko prozesu batean murgilduta zegoen.

Korporazioa eta honen ingurunea ikertu egin ziren AMIA (Ahulguneak, Mehatxuak, Indarguneak, Aukerak) diagnostiko bat eginez. Bertan barne analisiaren eta kanpo analisiaren ondorioz lortutako ondorioak jaso ziren.

Indargune eta ahulguneak barne azterketaren faktoreak dira, eragin positiboa eta negatiboa dute hurrenez hurren gaitasun bereizgarrien sustapen edo parapenean.

	INDARGUNEAK	AHULGUNEAK	
EKINTZA ARDATZAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktuaren kalitate intrintsekoa</li> <li>- Marka irudi handia</li> <li>- Langile gaituak</li> <li>- Berezko <i>Know How</i></li> <li>- Oinarri finantzario sendoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konpainiak jarduten duen merkatuetara egokitu gabeko katalogoa</li> <li>- Esportazio merkatuetan zerbitzu desegokia</li> <li>- Prezio ez-lehiakorak</li> <li>- Ekoizpen kostu altuak</li> <li>- Stock maila handiak</li> <li>- Balioaniztasun txikiko eta soberazko langileak</li> <li>- Kudeaketa tekniketan formakuntza eskasa</li> <li>- Produktu berriei buruzko politika gabezia eta antolaketa desegokia</li> <li>- Hiru negozio oso desberdinak</li> <li>- Berezko <i>Know How</i>-a gabeziekin etorkizunari begira</li> </ul>	ARRISKU ARDATZAK

Aukerak eta mehatxuak, berriz, kanpo azterketari dagozkion faktoreak dira, eragin positiboa eta negatiboa dute hurrenez hurren enpresaren lehiarako posizioa sortu edo sendotzerakoan.

EKINTZA ARDATZAK	AUKERAK	MEHATXUAK	ARRISKU ARDATZAK
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspertzen ari diren eta asetugabeko merkatuak</li> <li>- Jorratu gabeko sektoreak Espainian</li> <li>- Lidergotza sektorean</li> <li>- Kostu operatiboen murrizketan potentzialtasuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esku-erremintaren ordezkapen hazkorra</li> <li>- Lehia eta inportazioen hazkuntza</li> <li>- Altzairuaren sektorean krisia</li> <li>- Prezioen egoera kaotikoa</li> <li>- Automobilgintza sektorearekiko menpekotasun handia</li> </ul>	

Analisi honetatik ateratako ondorio nagusietako bat argi eta garbi desberdindutako negozio unitateen sorreraren beharra zen, desberdindutako politikak diseinatu ahal izateko.

Erreminta eta nekazaritzarako ordezkoen esparruari dagokionez, analisiak esku-erremintaren ordezkapenaren hazkuntza, inportazioen gorakada eta lidergotzaren higadura egiaztatu zituen. Honek segmentu eta produktu berrietan sartzeko merkataritza ekintza indartzeko eta beste herrialde batzuetan ezartzeko beharra planteatu zuen.

Behin ondorio nagusiari konponbide bat emanda, banaketa eginda, merkataritza eta industria esparruetan berezko gogoeta prozesu bati ekin zion, enpresaren departamendu edo sail funtzionalak oinarritzat hartuz.

- Merkataritza saila: AMIA analisi orokorretik, kalitate handiko eta ospe ezaguneko produktu bat zutela ondorioztatu zen, baina nahiko zabala eta helmuga merkatuentzako egokia ez zen produktu gama batekin, zerbitzu maila desegokiekin eta prezio ez lehiakorrekin.

Markaren atributu nagusi bezala Bellotaren kalitate irudia mantendu eta indartu, produktu gama zabaldu, banaketa murriztu eta arrazionalizatu, esportazioak bultzatu eta jarduerak nazioartekotu merkatu erakargarrietan, merkatuko segmentu berrietan sartzeko markak sortu eta desberdindu, salmenta tokian enpresaren presentzia indartu eta enpresaren jarduerak bezeroen beharrak asetzerazuzendu nahi izan zituen plan bat landu zen.

Plan hauen zati handi bat aurrera eraman da azken urte hauetan zehar korporazioak jarraitu duen nazioartekotze prozesuaren bidez.

- Industria saila: Diagnostikoa, enpresaren banaketa eta negozioen ingurune orokorrean ematen ari ziren aldaketak ekoizpen sistema birpentsatzeko beharra planteatu zuten. Prozesu hau aurrera eramateko zuzendaritza ekipo bat osatu zen.

Inbertsio handiak egin ziren kudeatzeko teknologian, antolaketa sistemak eta lan metodoak biribiltzen saiatu ziren eta langileen partaidetza areagotzeko saioak sustatu ziren hobekuntzarako ideia pizgarriak jasoz.

Lanerako metodologiak, langileen eraginkortasuna ebaluatzeko beharra begietsi zuen. Jarduketa eremuak xahubide bezala kontuan hartutako prozesu nahiz kudeaketa operazio guztiak antzematera bideratu ziren.



Ikerketaren helburuetako bat langile guztiak tartean sartzea zen, momentu hartan nagusi zen Taylor-en kultura eraldatzeko. Hobetu beharreko zenbait puntu aurkitu ziren:

- Prozesuaren araberako instalakuntzaren antolaketa. Piezen ibilbideak oso luzeak ziren. Lantegien barne zatiketa funtzionala zen, berregituratze honek antolaketa eta erabaki sistemak baldintzatzen zituen.
- Zeregin ez-emankorren zenbateko handiaren existentzia, bezeroaren ikuspegitik baliorik gaineratu egiten ez zituztenak.
- Familia bereko produktu desberdinek behar zituzten langileen zenbatekoa, eskulanaren eta ekoizpen beharren arteko planifikazioan desorekak sortzen zituzten.
- Ordainsari programa. Lantegietako eraginkortasunean oinarritutako sistema batek osatzen zuen programa, hau da, taldeko lana sustatzen zen bertan. Baina langile guztiak maximora heltzen zirenean, ekoizpena gelditu egiten zen baliabideen kudeaketa ez eraginkor bat eta stock maila handiak sortuz.

Automatizazioen bidez edo teknologian inbertsioak eginez, nahiz erabateko aldaketa baten eskutik lehia abantailak lortu zitezkeela izan zen ondorio nagusia.

Arazo hauei aurre egiteko, enpresak hiru esparrutan aritzea erabaki zuen:

(1) Ekoizpen prozesuaren diseinua berritu: bezeroen beharrak modu eraginkorrean asetuko zituen diseinu bat, ekoizpen sistemaren malgutasuna murriztu zezaketen faktoreak ezabatuz eta, beraz, ekoizpenaren egokitzapena eskariarekiko erraztuz.

Lehentasunezko helburua produktuari orientaturiko lantegia diseinatzea zen, honek lerro bakoitzean zelula bakoitzerako diseinu eskusibo bat eskatzen zuen.

Lantegiaren diseinu berri honek hobekuntza esanguratsuak ekarri zituen, produktuek jarraitu beharreko ibilbidearen murrizketa nabarmen bat lortuz eta zarrastelkeria fisikoa ezabatu zen.

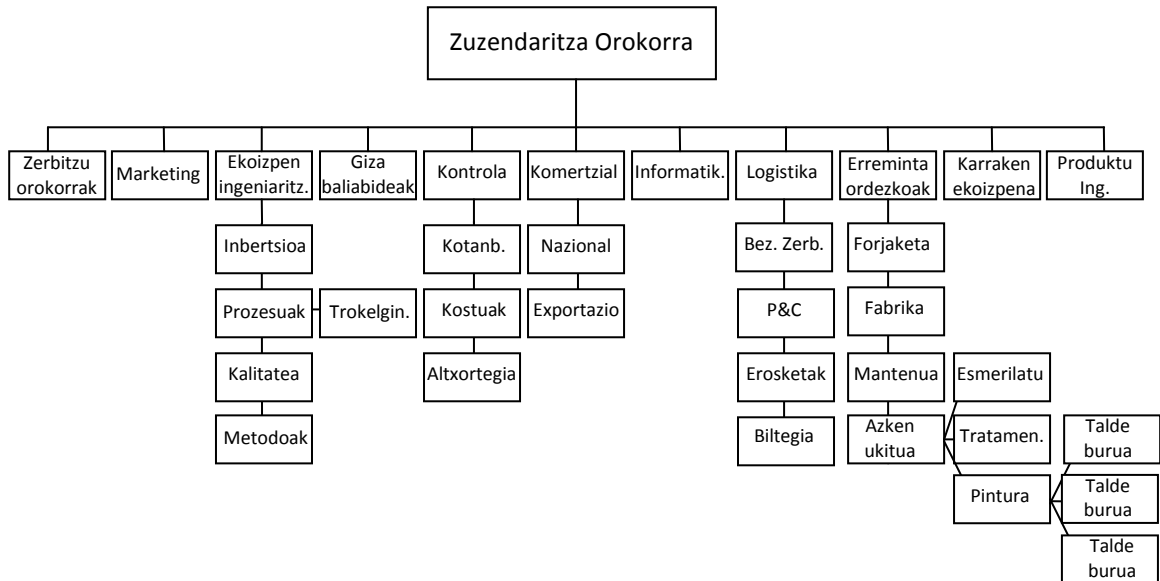
(2) Antolaketa ereduaren diseinua berritu: bezeroarentzako balio sortze prozesuetan oinarria zuen antolaketa eredu berri bat ezarri zen, mini lantegiak. Honek erantzukizunen onarpena erakarri zuen langileen aldetik.

Antzina "batzuk egiten zuten eta beste batzuk pentsatu". Zuzendaritzaren helburu nagusia enpresaburuarentzako eta bere langile bakoitzarentzako oparotasun maximoa lortzea zen.

90. hamarkadaren hasieran, enpresak Taylorismoko printzipioetan oinarritutako antolaketa-egitura bat zuen, integrazio bertikal maila garrantzitsu batekin. Produktibitatearen hazkuntza bilatzen zuen antolaketa-egitura bat osatu zuen espezializazioaren bidez, prozesuen banaketa egiteko eta funtzio sinpleetan.

Modu funtzionalean (marketin, ekoizpen-ingeniaritza, logistika, ...) banatutako eta neurri txikiago batean prozesuetan banatutako departamendu desberdinen bidez egituratutako banaketa funtzional bat zuen enpresak eta hamarkada bat baino gehiago zeramatzan emaitza ekonomiko ez asegarriekin.

## Irudia. Bellota Herramientas-en usadiozko organigrama



### Iturria: Bellota herramientas enpresako fitxategiak

Lantegia funtzionalki homogeneoak ziren tailerretan antolatuta zegoen. Hauetan zehar ekoizpen prozesu oso desberdinetako familietako piezak ibiltzen ziren, ibilbide luzeegiak sortuz.

Ekoizpen prozesua arduradun funtzional desberdinen eskuetan egonda, zaila gertatzen zen multzoko arazoei konponbideak bilatzea, izan ere erantzukizuna beti beste lantegi bati zegokion.

Esan daiteke antolaketa sistema honekin nagusi eta manukoen artean erlaziorik ez zegoela. Lan egiten zuen eskulan kualifikatu baten eta dena kudeatzen zuen beste zeharkako eskulan baten artean bereizten zen.

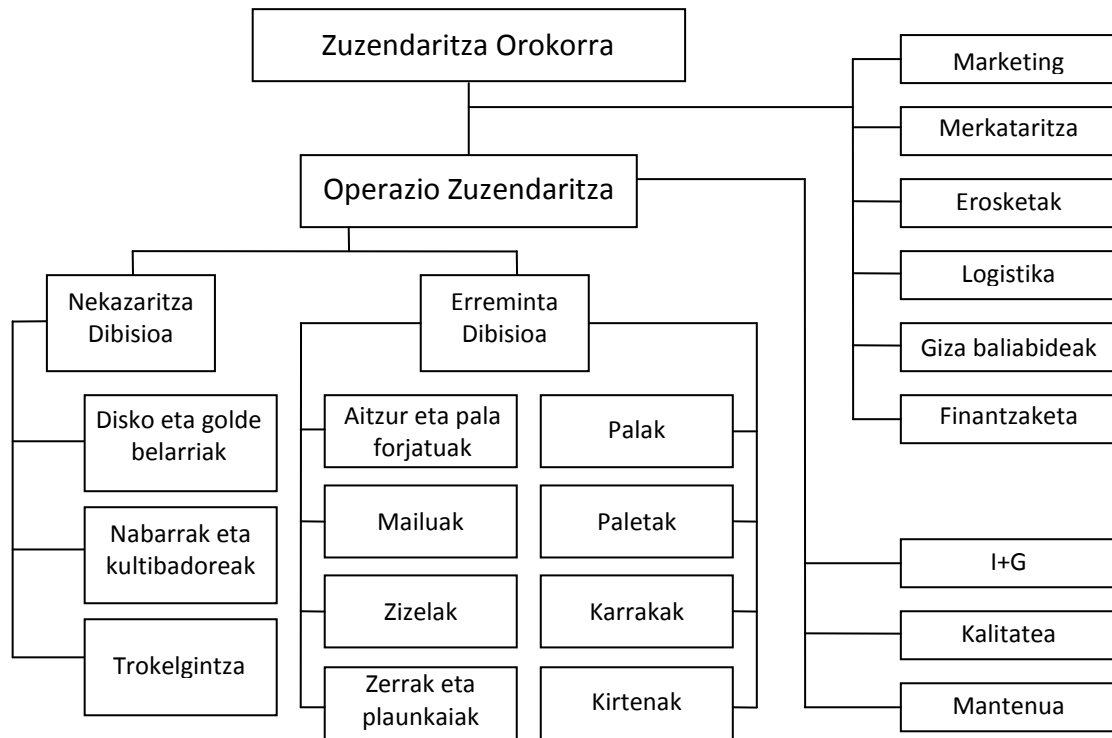
Azken finean, negozio unitate autonomo bezala jokatzen zuten operazio sekuentzia berdinari lotutako familia produktuen arabera giza baliabide eta errekurtsu materialen multzokatzeak ziren.

Bellotan ezaugarrien arabera desberdindutako bi bloke handi existitzen ziren: esku-erremintak eta nekazaritzarako ordezko piezak. Produktu hauek ekoizteko teknologia mini lantegien identifikaziorako irizpide nagusia izan zen. Ondorioz produktura zuzendutako eta ekoizpen lerroetan antolatutako ekoizpenaren distribuzio berri bat beharrezkoa zen.

Bloke hauetako bakoitzarentzat kudeaketa ekipo eredu bat zehaztu zen, ekipo hauek gaur egungo bezeroen asetzaz, kompetentziaren garapenaz, etengabeko hobekuntzaz, etab. arduratuko ziren bete-betean.

Mini lantegiaren antolaketa eskema laguntzarik behar ez duten ekipoek kudeaturiko zelulez osatutako hainbat ekoizpen lerrotan egituratzen zen, langileen partaidetza areagotuz.

**Irudia. Gaur egundo Bellota Herramientas-en organigrama “mini lantegiak”**



Iturria: Bellota herramientas enpresako fitxategiak

(3) Funtzionamendu dinamikaren aldaketa: funtzionamendu dinamika berri bat sortu, non etengabeko hobekuntza langileen kulturaren zati zen.

Murgilduta aurkitzen ziren egitura aldaketari paraleloki, Bellotak sistema bat ezarri zuen kalitatea ziurtatzeko antolaketa ereduari egokitzuz. Horrela ibilbide luze bati hasiera eman zion TQM-en (*Total Quality Management*, kudeaketa estrategia) munduan, urte batzuk geroago betebeharreko baldintza bat bihurtuko zena.

Eredu berri baten egitura diseinatu zen, Taylor-en ereduarekin zerikusirik ez zuena, eredu bat zeinen oinarritzko elementua ekipoa zen, kudeaketaren funtsezko unitate bezala, hau da, langile talde batek prozesua eta hau lortzeko baliabideak kudeatuko zituzten.

Lehia hobetzeko enpresako langile guztien inplikazioa beharrezkoa zen. Honek lan-harreman eredu berri bat konprometitzen zuen, etengabeko hobekuntzan langileen parte hartzea sustatzera zuzendutako aktibitateak.

1993. urtean hasi zen enpresaren eraldatze prozesu hau, egituraren aldaketa garrantzitsu bat suposatzen zuen, strategiaren ekoizpen sistemaren eta kudeaketaren orientazio aldaketa bat barne.

Kultura aldaketa sakon bat sustatu nahi izan zen langileen parte hartze aktiboaren bidez berrikuntza eta etengabeko hobekuntza prozesuetan.

Berregituraketa prozesu hau hasi zenetik, salmenten zenbatekoa hirukoiztu egin da eta emaitzak hamar bide.

### III.2.2. HELBURU SISTEMA

Helburu-sistema egoki bat finkatzeko, enpresak bere egoeraren azterketa eta diagnostikoa eta bere borondate edo xedea definiturik eduki behar ditu.

Helburuen funtzioa, enpresa iritsi nahi duen egoera eta hau lortzeko jarraitu beharreko norabidea agertzea da.

Helburua “baliabideen erabilera prozesuaren efizientiaren neurria” (Ansoff, 1976) da eta oso garrantzitsua da enpresako partaide guztiek ezagutzea eta onartzea.

Enpresak bere bizitzan zehar, nahi adina helburu planteatu ditzazke, ezaugarri ezberdinekin.

Helburu mota ezberdinak bereizi egiten dira:

a.1) Misioa: enpresaren helburua, izatearen arrazoia, ezaugarriak eranstean ditu eta “zer da” eta “zertarako existitzen da” adierazten du. Xedeak liderraren helburuak, baloreak eta ikuspegiak barneratu egiten ditu. Bellotaren xedea egonkorra da: lorezaintza, nekazaritza eta eraikuntza sektoretako erabiltzaile eta bezeroei produktu eta konponbideak ematera bideratutako negozioak garatu, modu iraunkorrean balioak sortzeko helburuarekin.

Bezereen kalitate eta zerbitzu beharrak asetu une oro eraginkortasun ekonomikoarekin, prestigiozko markak garatuz, langileen gaitasunak bultzatuz, produktuak/prozesuak hobetuz edo berrituz eta kostuak pixkanaka murriztuz.

PESA-ren enpresa proiektuaren oinarriak ondorengoak dira:

- Bezere eta erabiltzaileen ezagutza eta fidelizazioa
- Markaren indartzea
- Zaletasun industrialaren mantenua
- Pertsonen gaitasunen bultzatzea
- Bikaintasuna prozesuetan

Hazkuntza errentagarri bat lortu eta bezereen, akziodunen eta proiektua osatzen duten pertsonen asetzeari lagundu, ingurumena errespetatuz eta gizarte erantzukizunarekin.

a.2) Ikuspegia: Etorkizuneko erronka, epe luzekoa da eta gainerako helburuak biltzen ditu. Etorkizunean izan nahi den enpresa adierazten du.

Esku-erreminten eta nekazaritza-makinariarentzako osagaien negozioak garatu marka liderrekin, kalitatezko produktuak eta konponbideak eskatzen dituzten bezere eta erabiltzaileentzako.

- Balioak: Enpresaren ikuspegia bermatzen dute, misioa eta kulturari forma ematen diote eta enpresaren estandarrak adierazten dituzte. Portaerazko jarraibideak sortzen dituzten eta enpresaren kulturaren oinarri diren printzipio etikoak dira:

- Emaizarako orientazioa: Ezarritako helburuen lorpenarekin konpromisoa. Helburu hauek lortzeko bideen eskurapenean eta erabaki hartzean pertseberantzia eta irmotasuna.

- Merkaturako orientazioa: Bezero eta erabiltzaileen beharrak eta itxaropenak ezagutuz, kalitatezko konponbide berritzaileak eskaini harreman etengabe batean oinarriturik.

- Konkurrentzia: Prozesuen bikaintasunaren bidez irabazteko nahia.

- Berrikuntza eta sormena: Estrategia arloan ideia paregabeen eta balioa gaineratzen duten prozesuen sormenaren sustapena, hauen gauzatzea erraztuz.

- Konpromisoa: Taldea osatzen duten pertsona guztiek enpresaren misioa eta ikuspegia lortzeko erantzukizun aktibo bat hartzen dute bere gain.

- Lankidetzatza: Taldeko lana bultzatzen dute eta praktika onenak garatzen dituzte.

- Gobernaketa ona: Gardentasuna eta balio etikoak sustatzen dituzte.

- EGE (Enpresa Gizarte Erantzukizuna): Enpresak gizarte eta ingurumen mailako kezkak kontuan hartzen ditu merkataritza eragiketetan eta hizketakideekiko harremanetan.

Ekonomia globalak, ekintza sozialak enpresentzako negozio-erreminta estrategiko batean bihurtu ditu. Nahiz eta enpresen izatearen arrazoia ez den artatu gabeko sektoreen beharrak asetzea, beharrezkoa da balio sozial eta ekonomiko garatzearen ideia sortzea, izan ere enpresa orok gizartean eta jarduten duen ingurunean rol bat du.

Gizarte erantzukizun korporatiboaren politikaren esparruan, BH duela 8 urte *Madera Justa Plataforma*-ren barruan lan egiten hasi zen ekoizpen eta komertzializazio proiektu bat aurrera eramateko hegoaldeko herrialde erkidegoekin.

Ingurumenarekiko ardurak bere ekintzetan integratzen ditu hondakinen kudeaketa arduratsuen eta ondo gestionatutako basoetatik eratorritako zuraren erabileraren bidez. Lehengai arriskutsuen eraldatzea ingurunearekin aditsuak diren lehengaietan. Kostu operatiboan murrizketa ahalbidetzen duten prozesu garbiak dituzte; adibidez, Kolonbiako Bellota lantegian kostu hauek 380 milioitik 170 milioira murriztu dituzte.

Aipatzekoa da joan den urtean COPADE (*Comercio Para el Desarrollo*) erakundeak korporazioa saritu egin zuela “ *Empresa Social y Ambientalmente Responsable*” sariarekin.

Pertsonekin konprometituta daude talde lana eta langile guztien parte hartzea etengabeko hobekuntza programetan sustatuz. Langile guztien artean errespetua eta tratu ona egon dadin arduratzen da, maila hierarkikoen artean desberdintasunik egin gabe antolaketa klima eroso bat bilatuz.

Gainera, erantzukizun sendoa zuen Patricio-k Legazpiko udalerriarekin eta enpresa sortzen lagundu zioten pertsonekin. Zaharrentzako eta gaixoentzako Santa Cruz ospitalea eta oinarritzko irakaskuntzarako Artzain Ona (mutilentzako) eta Santa Teresa (neskentzako) ikastetxeak sortu zituen. Ekonomatua eta hainbat osasun-zentro enpresa honen gizarte-ekintzen adibide bilakatu ziren.

Altzairuaz gain, pertsonekin duen erantzukizuna, kalitatea eta berrikuntza negozioren gako izaten jarraitzen dute.

b) Lortu beharreko helburuak: Guztiz zehaztutako helburuen sistema, enpresaren nazioarteko jardueretarako gida. AMIA diagnostikoa eta enpresaren misio eta ikuspegia alderatuz planteatzen da. *Zer nahi dugu?*

Errentagarritasuna eta hazkundera, eraginkortasuna areagotu eta etorkizuna ziurtatu (merkatu kuota eta salmentak). Akziodunak asetu eta langileen partaidetza bultzatu enpresaren arrakasta partekatzeko, erakundearen eta langileen garapena.

Bellota nekazaritzarako ordezeko piezen eta esku-erremintaren mundu mailako lider bihurtu arte hazi da, nazioartekotze estrategia argia izan du hasieratik eta epe laburrera bezeroen aukerarik onena bilakatu nahi da.

Produktu zein prozesuen bikaintasunaren bidez etengabeko berrikuntza eta <hobekuntza lortu nahi du. Kalitate handia prezio lehiakorrekin, horretarako ekoizpen kostuak murrizten saiatuko da.

Enpresa taldean bezero eta erabiltzaileei begira lan egitea sustatzen da kultura korporatiboaren balio nagusi gisa.

### III.2.3. NAZIOARTEKOTZE EREDU ESTRATEGIAKOA (10 ESTRATEGIAK)

XX. mendearen hasieran, 1908. urtean esku-erreminten eta nekazaritzarako makinariarentzako ordezeko piezen ekoizpenera zuzendutako Segura, Echeverría y Cía izenpeko lantegiaren eraikuntza jarri zen martxan Pedro Segura, Romualdo Echeverría eta Prudencio Gueretarekin lortutako akordioari esker.

1919. urtean, lehen mundu gerra ondoren, elkarte hau desagiten da eta Patricio Echeverría-k bakarka jarraitzea erabakitzen du.

Bost urte geroago, 1931. urtean, altzairu berezien galdaketa eta ijezketa jardueri pauso eman zitzaion.

1943. urtean, Idiazabalen (Gipuzkoa) hedapen berri bat ematen da, zein jatorrian karrak ekoizpenean ziharduen baina 1948. urtetik aurrera produktuen banaketaren gune logistikoan bihurtu zen.

50. hamarkadako automobilgintza sektorearen hedapenarekin, 1956. urtean sektore honentzako pieza estanpatuen ekoizpena jorratzen hasten da.

1963. urtean Ollokin (Nafarroa) esku-erremintetarako kirten ekoizpen fabrika auto-hornitzaile bat ezartzen da.

1978. urtean Amerikako merkatuetan eragiten zuten esportazioen hazkuntzaren ondorioz, lehenengo inbertsio produktiboa (APE, Atzerriko Produkzio Ezarpena) ematen da Venezuelako lantegia (esku-erremintak nekazaritza eta eraikuntza sektoreentzako) martxan jartzean.

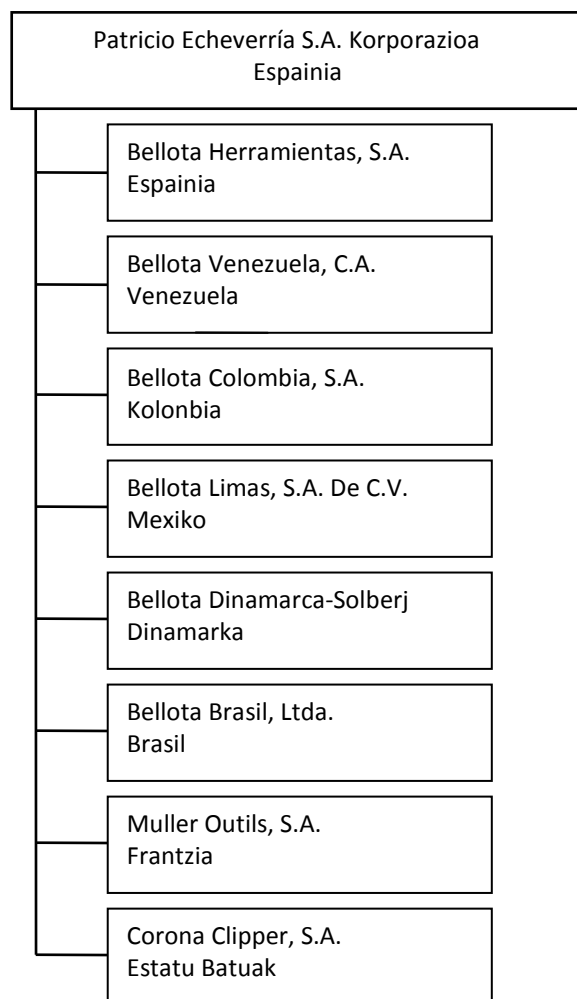
APE honen helburua Venezuelako merkatuaren indarra aprobetxatzea zen eta bide batez, Erdi Amerikako eta Andeetako herrialdeak erremintez hornitzeko oinarri izatea.

Ia hamar urte geroago, 1987. urtean, bigarren inbertsio produktiboa ematen da Kolonbian (karrakak eta aihotzak). Bertako aihotz ekoizle batek eskaintzen zuen

nazioartekotze aukeraz oharturik, erreminta hau bere produktu katalogoan barneratzea erabaki zuen. Modu honetan Bellotak banaketa sinergiezt baliatzen zen.

1992. urtean Patricio Echeverría, S.A. enpresa eta taldeko gainerako enpresak Patricio Echeverría Korporazioan integratu ziren.

#### Irudia. PESA Korporazioaren organigrama



#### Iturria: Bellota herramientas enpresako fitxategiak

1994. urtean, Veracruz-en (Mexiko) ekoizten hasten dira. Nahiz eta merkataritza presentzia sendo bat izan herrialde honetan, Patricio-k nazioarteko merkatu guztiak hornitzeko karrak ekoizpen fabrika bat ezartzea erabaki zuen.

Ekoizpen deskokatzearen bidez fabrikazio kostuetan lehia abantailak bilatzen dituen konkurrentziaren presioa sumaturik, Bellotak Mexikon ezartzea erabaki zuen hazkuntza ekonomiko eta demografikoari esker.

Zenbait urte geroago, PESA korporazioak Dinamarkako Solbjerg enpresa bereganatu zuen, nekazaritzarako makinariaren osagaien ekoizlea. Europako hegoaldea menperatzen zuela kontuan izanik, sektoreko lehen enpresa europarra bilakatu zen erosketa honekin.

1998. eta 2000. urteetan Brasilen Viat Ferramentas eta Aço Tupy enpresak eskuratu zituen eta Bellota Brasil Ltda (nekazaritza eta eraikuntzarako produktuak) sortu zuen.

Urte bat geroago, Muller-Outils (eraikuntzarako erremintak) enpresa eskuratzen zuen Frantzia, Europako erdialdeko eta iparraldeko merkatuak garatzeko helburuarekin.

Era berean, 40. hamarkadaren amaieran sortutako lorezaintzarako erreminten ekoizle eta inausketa profesionaleko sektoreko liderra zen Kaliforniako Corona Clipper enpresa estatubatuarra bereganatu zuen.

2005. urtean Muller-Outils Frantzia eskuratutako enpresa saldu egin zuen eta Corona-ko ekoizpena Mexikora lekualdatu zuen.

2008. urtean Milaneko (Illinois, AEB) ekoizpen planta berria martxan jartzen da merkatu amerikarrari estaldura hobego bat eman ahal izateko.

Urte bat geroago Indian (Nashik) fabrika berri bat eskuratzen da, kostu murriztuetako herrialde honetan ezartzerako orduan hainbat faktore kontuan hartu ziren: Lan-kostu murriztuen jasangarritasuna erdi-epera, lehengaien eskuratzea, industrializazio garapen maila (osagaien hornitzaileen, instalakuntzen eta zerbitzuen erabilgarritasun-egoera), arrisku herrialdea (egonkortasun politiko eta ekonomikoa), kostu logistikoak Eurasia zonalde osora, barne merkatuaren ahalmena eta patente eta eskubideei dagokienez, ezarpen, kudeaketa eta kontrolerako erraztasunak.

Kasu honetan beharrezkotzat jo zen bertako aditu baten aholkularitza proiektuaren ebaluazioan eta inplementazioan laguntzeko.

2010. urtean Bellota Agrisolutions, S.L.U. enpresa sortzen da Bellota Herramientas (BH) enpresatik bereizita, baina aktibo eta pertsona berdinekin.

Bi urte geroago Zumarragako (Espainia) Rozalma enpresa eskuratzen da.

Azkenik, 2014. urtean CPE, SA akziodun kanadar berriek erosten dute. Ingersol Tillage Group (ITG) Patricio Echeverría Korporazioaren kapitalaren gehiengoa eskuratzen du.

Enpresaren nazioartekotze eredu estrategikoaren hirugarren fase honetan Herramientas Bellota-k hartzen dituen erabaki multzoak ondorengo hamar esparru estrategikoetan zehazten dira:

**(1) Kokapen estrategia.** Nazioarteko presentzia sendoa; Espainia, Dinamarka, Mexiko, Kolonbia, Brasil, India eta Estatu Batuetako ezarpen industrial eta logistikoekin. Merkataritza-sarea 120 herrialde baino gehiagoratu iristen da.

Nekazaritza makinariarentzako osagaien negozioan, lehiakortasuna eta produktuen marjina, azkenaldian oso aldakorrek diren lehengaien prezio eta dibisen kanbio-tasengatik baldintzatuta daude.

Hori dela eta, PESA korporazioak bere ekoizpen-guneak hiru eremu hauetan dibertsifikatzeko erabaki estrategikoa hartu zuen: Euroaren eragin-gunea, Dolarraren eragin-gunea eta kostu murriztuko herrialde bat. Modu honetan bere lehiakortasun maila mantendu ahal izango zuen kanbio-tasen eta lehengaien prezioen bilakaeraren menpekotasunik gabe.

**(2) Sartzeko eta irauteko estrategia.** Bellota Herramientas, S.A. enpresaren nazioartekotze prozesua 1978. urtean garatzen hasten da.



1921. urtean salmentak atzerrian 1500 pezeta besterik ez ziren, 1954. urtean berriz, 19 milioi pezetetaraino heldu ziren. Patricio-k goiz esportatu zuen eta azkar ikasi zuen urrun saltzeak banaketaren kontrola eskatzen zuela.

Zeharkako esportazio hauen hazkuntzaren ondorioz, batez ere Amerikako merkatuetakoak, eskaria bertatik asetzea proposatzen da, hori dela eta nazioartekotze prozesu honen lehenengo zatian Kanpo Ezarpenak (KE) nagusitu egiten dira, batez ere Amerikako zenbait herrialdetan.

Kanpo ezarpenen tipologiari dagokionez, orokorrean KEP-en (Kanpo Ezarpen Produktiboa) erabilera enpresa multinazional industrialetan dagozkion nazioarteko jardueretan oihartzun gehien duen bidea da.

Dena den, EMN euskaldunak esportazioak erabiltzen dituzte ezarrita ez dauden merkatuetan sartu eta hauek hornitzako, horrela orientazio global bat ahalbidetuz.

Nazioartekotze prozesuko lehenengo zatian, Bellotak ondorengo kanpo ezarpen produktibo hauek gauzatu zituen:

- 1978, Cagua (Venezuela)
- 1987, Manizales (Kolonbia)
- 1994, Veracruz (Mexiko)

Bigarren zatian berriz, Amerikaz gain beste merkatu batzuetan ezarri zen:

- 1995, Hovedgard (Dinamarka)
- 1998-2000, Indaial (Brasil)
- 1999, Besacon (Frantzia), 2005. urtean saldu egiten da.
- 2000 Kalifornia (Amerikako Estatu Batuak), 2005. urtean bertako ekoizpena Mexikoko fabrikara lekualdatzen da.
- 2008 Illinois (Amerikako Estatu Batuak)
- 2009 Nashik (India)

**(3) Hazkunde estrategia.** Hazkunde estrategia organikoa / eskurapenak.

Hazkuntza organikoaren zein kanpo hazkuntzaren (geroz eta erabiliagoa) erabilera faktore hauek direla eta: enpresa-lehentasunak, sektoreko nolabaiteko eragina, desberdintasun geografikoak (Mexiko-Brasil), bezeroaren eskariagatik denbora librea.

Esparru estrategiko oso konbinagarria (sartzeko eta lankidetzarako modua).

- BARNE HAZKUNDEA (organikoa): Kanpo inbertsioa zerotik sortzen da, enpresa berri bat sortzen da helmuga herrialde hauetan:

- 1978, Cagua (Venezuela) – Bellota Venezuela, C.A.
- 1987, Manizales (Kolonbia) – Bellota Colombia, S.A.
- 1994, Veracruz (Mexiko) – Bellota Limas, S.A. De C.V.
- 2008 Illinois (AEB) – Bellota Agrisolutions & Tools USA, LLC.

- KANPO HAZKUNDEA: Helmuga herrialdean dagoeneko ezarrita dauden enpresa hauek bereganatzen dira osotasunean:

- 1995, Hovedgard (Dinamarka) – Solbjerg Staalvarefabrik A/S
- 1998-2000, Indaial (Brasil) – Viat Ferramentas, S.A. eta Aço Tupy
- 1999, Besacon (Frantzia) – Muller Outils, S.A.
- 2000 Kalifornia (AEB) – Corona Clipper, S.A.
- 2009 Nashik (India) – Fabrika bat

**(4) Bizikidetzaren estrategia.** Aukera hobetsiena bakarka jardutea da kanpo ezarpen propioekin. Bizikidetzaren sartzeko estrategia bezala onartzen da baina jarraitzeko estrategia bezala bakardadea nahiago da orokorrean.

Arrazoia ezarpenen hasierako mailetan ematen den besteren merkatu abantailen bilaketan aurkitzen da.

Bellotaren kasuan bakarka jardutea erabakitzen da filialen %100-eko jabetzarekin.

Baliabideei, pertsoneri eta egiten jakiteari dagozkien abantaila propioak eta merkatuari dagozkion besteren abantailak.

Bellotak ez du mantentzen ez garatzen inolako aliantza estrategiko zehatzik I+G+b arloan. Hobeto esanda, komunikazio etengabe bat mantentzen du bere taldeko filialekin. Enpresa lehiakideekin berriz, zenbait aliantza garatu ditu nagusiki merkatu estaldurarekin erlazionatutako prezioen inguruko gaiak jorratzeko.

Ez du inolako kooperazio eskemarik maneiatzen enpresa publikoekin, baina azken kontsumitzailearekin lotutako feria eta eskualde-ekitaldietan parte hartzen du.

Bellota taldea osatzen duten herrialde desberdinetako lantegi ezberdinen arteko sinergieiei esker, enpresak negozioziazio handiak egin ditzazke olio, erretxina eta altzairua bezalako ondasunen erosketarako. Ezagutzaren, teknologia-transferentziaren eta giza baliabideen partekatzea posible egiten du, honek enpresa talde osoari on egiten dio.

Hitzarmenak funtsezko *stakeholder*-ekin.

**(5) Estrategia korporatiboa.** Enpresa multinazional euskaldunetan dibertsifikazio erlazionatua ematen da nolabait (produktuak, teknologia, jarduerak). Nazioartekotzea hazkuntzaren beste sektore bat bezala ikusten da.

Desberdintzea merkatuan lehiakideen aurka, marka bakoitzak maila sozioekonomiko eta erabilera desberdinen arabera ondo bideratutako eta zabala den produktu gama bat eskaintzen du.

- DIBERTSIFIKAZIOA: Erlazionatua. Patricio Echeverría Korporazioak argi eta garbi definituriko bi NUE (Negozio Unitate Estrategiko) ditu, Bellota Herramientas eta Bellota Agrisolutions. Negozioak nekazaritza-lorenzaintza, eraikuntza-segurtasuna eta industria-zura jarduerak barneratzen ditu.

Gerra ostean zehar dibertsifikazio politika batekin jarraitu zen. Estanpaturiko piezen ekoizpena eta automobilgintzarako forjaketa bere eskaintzara gehitu ziren.

Merkatu kuota ez galtzeko eta hazten jarraitzeko negozioaren norabidea zuzentzera behartuak ikusi ziren, eraikuntzaren boomaren ondorioz fokua merkatu britaniarretan jarritz.

Merkatu Europarragatiko apustu irmo honek produktu berrien ekoizpena eta merkaturatzea suposatu zuen: zeramika mozteko erremintak, mailugintza edo beste produktu batzuk, hala nola, pieza bakarrez egindako igeltseroentzako paleta forjatua.

- SINERGIAK (hedadura ekonomiak): Zuzendaritza, inbertsio eta eragiketa sinergiak.

**(6) Barneratze estrategia.** Kanpo ezarpenen balio-helmena nahiko zabala da balio-katea herrialdean integratzerakoan, bertikalki integratutako enpresa multinazionala. Balio-kateko edozein jarduera primario nazioartekotu daiteke.

Matrizearen balio-katea transferitzeko joera dago jatorrizko eredu mimetizatuz. Esan daiteke kanpo ezarpenak ezarpen lokalaren klonak direla atzerriko merkatuaren neurri edo eskalara moldatuta. Ekoizpen modua herrialdearen kulturari eta bertako baliabideei egokitzen zaie.

Balio-kateko ia jarduera guztiek nazioartean kokaturik egoteko geroz eta joera handiagoa dute. Nahiz eta estrategia, erabakiak eta baliabide-irizpideak matrizean aurkitzen diren.

Nazioarteko egoitzen araberako adarkadura bat egin ohi da. Funtzioen kudeaketa estrategikoko ikuspegi batetik, balio-kateko funtzioak ez daude maila berean nazioartekotuak.

Orokorrean marketin, ekoizpen eta logistika gehien nazioartekotzen diren jarduerak dira eta finantzak, diseinua, ingeniariaritzza eta I+G+b berriz ez dira hain globalak.

**(7) Lehiatzeko estrategia.** Lehiatzeko abantaila iraunkorra lortzeko iturria desberdintzea da. Enpresa multinazionalen artean know-how eta ezagutzarekin lotutako elkarren antzeko konpetentziak existitzen dira.

Bellota Herramientas enpresaren posizionamendu estrategikoak desberdindutako (esku erreminten eta nekazaritzarako ordezkoen hornitzaile bezala) negozio eredu bat dakar.

- DESDERDINTZEA: Bezeroaren beharren inguruko ezagutza handia eta know-how. Kalitatea, kostua, bezeroarekiko orientazioa eta bikaintasuna kudeaketan funtsezko atributuak dira, beti berrikuntza etengabeko marko batean.

Bere prozesu nagusiaren barruan bezeroak fidelizatzeko estrategia argi bat: *“Etorkizuna bermatu kalitatezko konponbideak eskatzen dituen erabiltzaileentzako erreferenterik onena izanez”, “Erabiltzaileen itxaropenak eta beharrak asetu nahi ditugu”*.

**(8) Egitura estrategia.** EMN euskaldunek erakundearen nazioarteko garapenarekin bat datorren egitura-aldaketa sekuentzia bat jarraitu dute, nahiz eta seguru aski nolabaiteko atzerapen batekin.

Erabilitako antolaketa egiturek beren nazioartekotze mailarekin koherente den konplexutasun gradu altu bat mantentzen dute.

Egitura ohikoena bi edota hiru fluxuko forma matriziala da. 1994. urtearen hasieran ekoizpen prozesuaren diseinu berria lan egiten jarraitzen zuten. Ekoizpen lerroen ezarpenak ez zetozen bat aurreko eredu funtzionalarekin, ondorioz antolaketa eredu berriz planteatu behar izan zuten.

Departamendu banaketa funtzionalak arazo hauek zituen:

- Departamenduen arteko kooperazioaren murrizketa
- Domeinu teknologikoa
- Lantegien banaketa funtzionala
- Ekoizpen sorta handiak
- Tokiko eraginkortasunak
- Ibilbide luze eta korapilatsuak
- Heltze-aro luzea
- Stock maila handiak
- Moteltasuna erabakiak hartzerakoan
- Etengabeko hobekuntzarako zailtasunak
- Murriztutako erantzukizunak
- Teknologia eta kanpo baldintza aldakorrak
- Langileak beren espezialitatean soilik murgiltzeko joera, enpresaren helburu orokorra kaltetuz.

Ingurunean eman ziren aldaketek (teknologia, bezeroak, enpresa-lehiakideak) estrategia berri bat sortu zuten, estrategia honek langileen partaidetza handiago bat zuen eta bezeroarekiko gertutasun handiagoa (kalitate gehiago, erantzun-bizkortasun handiagoa, serie motzagoak).

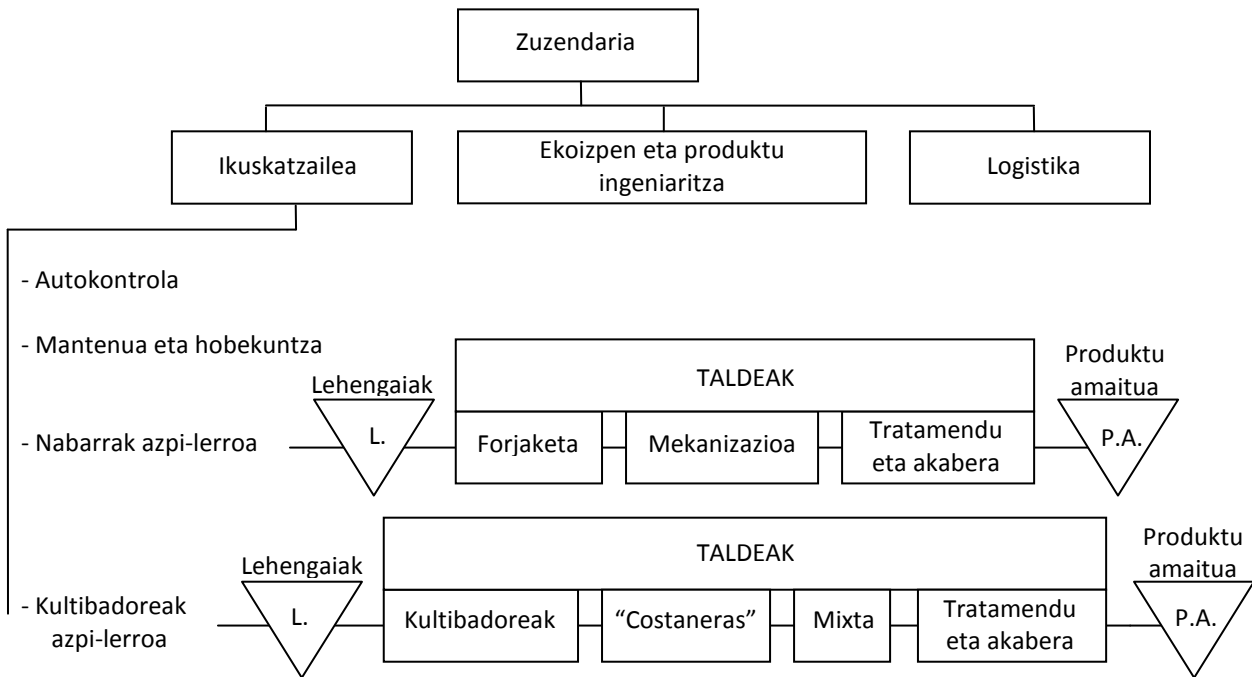
Estrategia berria ezartzen saiatu ziren egituraren aldaketa arinak eginez, baina aldaketa estrategikoarentzako oztopo batean bihurtu zen. Gogoeta-aldi luze baten ondoren, produktu lerroetan oinarritzen den strategiara hobeto egokitzen den egitura batera aldatzea erabaki zen, minilantegietan oinarritutako antolaketa eredu batera.

Bellotan bi bloke nagusi existitzen ziren: esku-erremintak eta nekazaritzarako ordezkioak. Bezeroen ezaugarriak berdinak zirenez bi bloke hauentzako, produktuak ekoizteko beharrezkoa zen teknologian oinarritutako minilantegien antolaketa-egitura berri bat landu zuten.

Eredu berri honekin eredu funtzionalak sortutako arazoak konpontzen saiatuko ziren, bide batez kostuak eta hutsarteak murriztuz. Lanpostuetan arreta jartzen du, non langileak modu errepikakorrean zeregin sinple bat burutzen dute.

Antolaketa-egitura hierarkikoa, luzanga eta altua egitura zapal, lau eta horizontal batean eraldatzen da. Egitura zurrun eta zentralizatu bat izatetik egitura malgu eta maneia garri bat izatera pasatzen da.

**Irudia. Minilantegien egitura, bere buruarekin aski duten lan-taldeak  
(nabar eta kultibadoreen minilantegia)**



Iturria: Bellota herramientas enpresako fitxategiak

**(9) Ikuspegi estraterjia.** Sektoreetako nazioarteko presio lehiakorrek geroz eta antzekoagoak dira. Orokorrean kostu eta merkatuko presio globalizatzaileen eta merkatuko presio lokalizatzaileen existentziagatik bezeroekiko gertutasunaren garrantziagatik eta produktua zein zerbitzua moldatzeko beharragatik bereizten dira.

Ikuspegi transnazionala eta merkatu anitzekoaren arteko konbinazioaren nagusitasuna.

Funtsean presio globalizatzailea: merkatu eta kostuari dagokiona, nahiz eta egokitzeko beharraren eta bezeroarengandik hurbil egoteko garrantziaren presio lokalizatzailea esanguratsua da.

Orokorrean, transnazionala eta merkatu anitzeko ereduaren arteko konbinaketa. Integrazio global altuko eta koordinazio handiko estraterjia bat uztartzen da lekuko aukeren ustiapenarekin.

Hauek nolabaiteko egokitzapena behar dute merkatuen ezaugarrietara egokitzeko. Nahiz eta jarduerak egoitza nagusitik koordinatu, jarduera merkatu bakoitzaren berezitasunei eta batez ere merkatu bakoitzeko bezeroaren beharrei egokitzen dira.

**(10) Sekuentzia estraterjia.** Oro har, izaera sekuentzial berantiarreko prozesuak jarraitzen dira, bulkada desberdinekin eta era askotako eta txandakatutako azelerazio sendoko fase eta ondorengo finkapenarekin.

Argi eta garbi desberdindutako bi fasez osatutako prozesua. Lehenengoa ia estatikoa, zeharkako zenbait esportazioarekin. 1978. urtetiko aurrera nazioartekotze prozesua abiadura hatzen hasten da. Mexikoko eta Venezuelako ezarpenak eginez 1978 eta 1987. urteetan hurrenez hurren.

Prozesu hori bizkortu egiten da 1992. urtean emandako sozietatearen berregituraketaz gero. Urte bateko tartearekin (1994-1995; 2008-2009) lau KEP egiten dira eta hiru urte geroago jarraiangorik beste lau KEP gauzatzen dira 1998-2000. urte tartean, nahiz eta 2005. urtean 1999. urtean Frantzia gauzatutako EP saldu egiten den.

### Irudia: Bellota enpresako gertaera esanguratsuak

	<b>1882</b>	Patricio Cirilo Echeverría (jaiotza)	
	<b>1904</b>	Patricio Echeverría errementeri tailerra	
1º patentea	<b>1906</b>		
1º jarduera atzerrian (Argentina)	<b>1910</b>	<b>1908</b> Segura, Echeverría y Cía (Legazpi)	
		<b>1919</b> Segura, Echeverría y Cía desegin eta bakarka jarraitzen du	
2º jarduerari hasiera (ordezko piezak)	<b>1926</b>		
Altzairu berezien galdaketa eta ijezketa	<b>1931</b>		
		<b>1938</b> Sozietate Anonimoaren maila	
		<b>1943</b> IDIAZABAL (GIP.)	
Automobilgintza sektorea	<b>1956</b>		
		<b>1963</b> OLLOKI (NAF.)	
		<b>1978</b> CAGUA (VEN.)	
		<b>1987</b> MANIZALES (KOL.)	
		<b>1992</b> PESAre berregituraketa → PE Korporazioa	
GSB eraketa	<b>1993</b>		
		<b>1994</b> VERACRUZ (MEX.)	
		<b>1995</b> HOVEDGARD (DIN.)	
		<b>1998</b> <u>INDAIAL (BRA.)</u>	} BELLOTA BRASIL, LTDA
GSB salmenta		<b>1999</b> BESACON (FRA.)	
		<b>2000</b> KALIFORNIA (USA) <u>INDAIAL (BRA.)</u>	
		<b>2005</b> BESACON (FRA.) salmenta	
		<b>2008</b> ILLINOIS (USA)	
		<b>2009</b> NASHIK (IND.)	
		<b>2010</b> Bellota Agrisolutions, SLU	
		<b>2012</b> ROZALMA (GIP)	
		<b>2014</b> Akziodun berriak	

Iturria: Berezko lanketa

### III.3. ERABAKI GUNEAREN LEKUALDAKETA

2013ko abenduaren batean PESA korporazioak merkatuan Ingersol Tillage Group (ITG) bezala jarduten duen North American Tillage Tools Company kanadarrak kapitalaren gehiengo eskuratu zuela jakitera eman zuen.

Eragiketa honen emaitza azukre-kanaberaren laborantza, ereintza eta uztarentzako produktu eta soluzioen zinezko fabrikatzaile eta ekoizle global bakarra izan zen. Aldi berean, esku-erremintaren posizionamendu estrategikoa indartzen zuen.

Kasu honetan enpresa atzeritar batek enpresa euskaldun baten akzioak bereganatzen ditu, hau da, kapitalaren nazioarteko fluxu bat, inbertsio zuzen bat da.

Inbertitzaileak atzerriko konpainia baten akzioen zati bat bakarrik eskuratzen duenean eta ez akzio guztiak, agerikoa da kapitalaren %50a baino gehiago bere esku izanik zalantzarik gabe enpresaren kontrola gauzatu ahal izango duela.

Beraz, ehun urtetik gorako enpresa euskaldun hau atzerriko enpresa baten eskuetara pasa zen.

Operazio honen bidez PESA korporazioak hazkuntza indartsua bilatzen zuen merkatu europarrean, Espainian mantentzen zuen lidergotza galdu gabe.

Leonard Wessel, ITG enpresaren akziodun nagusietako batek, korporazioaren hedapenerako aukera handiak ikusten zituela aitortu zuen. Izan ere ondo ezarritako historia bat zuen enpresak eta gainera, egun munduko tresneriaren sektorean marka entzutetsuenetariko bat zuen, Bellota.

PESA korporazioko marketineko zuzendariak eragiketa honen tonu “positiboa” azpimarratzen zuen, izan ere akzio-egitura sendotzen zen eta honek epe luzeragoko proiektuak kontuan hartzea, sinergiak optimizatzea eta industria-talde ahaltsuago bat eratzea ahalbidetzen zuen.

Guztira 6 ekoizpen fabrikekin, eratutako talde berriak lurzoruaren prestakuntzarako produktuen hornitzaile globala izateko gaitasuna du. “Orain hobeto prestatuta gaude gailendutako hornitzaile bezala, eragiketa globalen alde jokatzeko eta hazkuntza berri hau elikatzen laguntzeko soluzio berritzaileak garatzeko”.

Hazkuntza hau azken bi urteetan lortutako 30 bat patente berrietan islatzen da, salmenten %5eko hazkuntza aurreko urtean eta katalogoaren etengabeko luzatzea “bezeroei negozio gehiago eskaintzeko”.

Erabaki gunea tokiz aldatu arren, ITG enpresaren akziodunek beren inbertitzeko eta negozio konbinatua globalki garatzeko konpromisoa nabarmendu dute, hala nola kudeaketa sistema antzeko eran mantentzea.

#### IV. ATALA. Ondorioak

Globalizazioak mundu mailako garapen bat lortzeko aukera handiak eskaintzen ditu, baina ez dago maila uniformean garaturik. Herrialde batzuk beste batzuk baino askoz azkarrago integratu egiten dira ekonomia globalean. Prozesu hau aurrera doan heinean, bizi-baldintzak nabarmen hobetu dira herrialde gehienetan, hala ere, garatutako herrialdeak izan dira onura gehien lortu dituztenak eta garapen bideko herrialde gutxi batzuk soilik.

Sarreraren desberdintasuna herrialdeen artean areagotu egin da eta hutsegite bat da pentsatzea soilik globalizazioaren ondorioz gertatu dela. Sarrera baxuenak dituzten herrialdeak ezin izan dira ekonomia globalean gainerako herrialdeetan abiadura berdinean integratu, ezarritako politika eta kontrolpean ez dituzten faktoreengatik batik bat.

Globalizazioaren testuinguru batean, non ekonomia nazional guztiak elkarrekintza etengabea aurkitzen diren, garapen txikieneko herrialdeen hazkuntza ekonomikoa faboratu beharko litzateke, garapen maila ahuleko zenbait ekonomiek eskatzen duten sekuentzia eta erritmoak errespetatuz. Historiak, orokorrean, desberdintasuna murrizten ari dela esaten digu, zabalkuntza, merkataritza eta globalizazioari esker. Globalizazioa gelditu egin da ordea, kapital-fluxuen eta merkataritzari buruzko datuek berretsi egiten dute. Zazpi urte daramatzagu nazioarteko hartu-eman ekonomikoen hazkuntza ahul edota negatiboarekin.

Nazioarteko ekonomiaren globalizazioaren hedadurak enpresa multinazionalen bermatzea ahalbidetu du. Munduko herrialde desberdinetan aurkitzen diren industria, merkataritza edo finantza sozietateak. Multinazional modernoak Estatu Batuek Europan egindako inbertsio zuzenekin sortu ziren XX. mendeko 50 eta 60. hamarkadetan. Fenomeno hau mundu mailakoa bihurtu zen beste herrialde batzuetako enpresak gehitzerakoan.

Globalizazio prozesua eta EMNen garapena paraleloak dira, erlazio estu bat existitzen da beraien artean. Globalizazioaren karakterizazioa, fenomeno honen aldaketetara moldatu eta eraldatzen diren EMNek hartzen duten forma/naturaren araberakoa da gehien bat.

“Aparteko” enpresak arrakastarekin mugitzen dira atzerrian. Lana, enplegua, kapitalak, erabaki-guneak, teknologia, kudeaketa sistemak, talentua eta ongizatea erakarri eta mantendu egiten dute. Modu orekatu eta bateratu batean hazteko xedea dute, presente dauden eta lan egiten duten lurralde guztietan zehar non-nahi areagotu nahi dute enplegua. Talentua, konpromisoak, arriskuak eta etekinak partekatu nahi dituzte. Hau da modu arduradun eta jasangarri batean nazioartekotzeko bide bakarra.

Euskal ekonomiaren erronka, herrialdea sendotzen den heinean etekinak lortzean datza. Gaur egungo egoerak gure antolaketa eta kudeaketa globaleko enpresa-ereduak zeintzuk diren birpentsatzea eskatzen du. Baliteke matrize eta filialei buruz hitz egiteari utzi behar izatea eta gutzat jotzen hastea. Enpresa multilokaletan bihurtu, munduan zehar sakabanatutako zentro eta jarduera ezberdinekin, baina erakunde bakar bat osatuz modu koordinatu eta bateratu batean. Estrategia globaletan oinarritutako zinezko “mini multinazional euskaldunen” eraketan aurrera egin, atzerriko ikaskuntza aprobetxatu negozioa areagotzeko Euskadin. Honek



enplegua eta aberastasuna sortzen jarraitzen lagunduko du, aktibitate industrialak mantentzen eta eraldatzen, eta jardueren balio erantsia handitzen.

Nazioartekotzea etxean enplegua babesteko biderik onena da, konpainia atzerrira atera ez balitz, lan postuen suntsipena izugarria izango litzateke.

Enpresa baten arrakasta estrategiak diseinatzeko gaitasunean datza. Balio erantsia eta lan postuak sortuz non nahi eta modu orekatu eta bateratu batean haziz. Oskar Villarealen nazioarteko eredu estrategikoa, nazioartekotze prozesuari egokitutako zuzendaritza estrategikoko eredu klasiko bat da. Jadanik nazioartekotuta dauden enpresen nazioartekotze prozesua ulertu eta aztertzeke balio du, baina baita ere nazioartekotzeko ideia aztertzen ari diren enpresentzako erabaki-eredu gisa.

Nahiz eta 10 estrategiak garrantzitsuak izan, badira funtsezko bi erabaki. Bizikidetzak estrategia, lankidetzak, erakundearen dimentsio-arazoei, dimentsio faltari, irtenbidea aurkitzeko gakoa da. Bigarren erabakia egitura estrategiari dagokio, hau da, mugak zeharkatu eta nazioarteko enpresa batean bilakatzen den momentuan antolaketa eta erakundearen lidergo propioaren egokitzapen bat. Orokorrean, enpresei asko kostatzen zaie beren morfologia aldatzea, seguru aski zuzendaritzaren antolaketa-ereduetan espezializazio gaitasun arazo baten ondorioz. Erakundeak erabaki hauen inguruan hausnarketa sakon bat egin behar dute.

Enpresaren nazioartekotze prozesua alde batera utziz, esan genezake testuinguru globalak enpresak deskokatzera "behartzen" dituela han non sarrerak handitu eta kostuak murrizteko baldintzak ematen diren kokatuz mozkinak maximotzeko. Ekoizpen guneen lekualdatzea eskulan merkeko herrialdeetara enpleguarentzako mehatxu bat da nahiz eta krisian zehar deskokatzeko joera hori aldatu zuten zenbait fenomeno garrantzitsu gertatu. Soldadak bere horretan mantentzeak, debaluazioak, ekoizpen guneen lekualdatzeko erabakiak gelditzen lagundu dute, prozesuen automatizazioak berriz kostuak nabarmen murriztu ditu. Enpresen deskokatzeko zenbatekoaren murrizketak lan-merkatua berregituraketa sakon batenpean dagoela adierazten dute, mehatxuak egon arren aukera berriak eskaintzen ditu.

Euskal Herriko industria-historian ia ezerezetik, teknologiaren inportazioan eta berrikuntzan oinarrituz enpresa handiak sortu izan dituzten pertsonak aurkitzea ez da ohikoa. Patricio Echeverria pertsona baten izena da, baina baita ere fabrika batena, enpresa batena eta herri baten erreferentzia, Legazpi. Bellota edo bere izena daraman korporazioa XX. mendearen hasieran sortzen da ausardia handiko errementari apal baten eskutik. Papergileen leinu bateko kide izan arren, Patriciok ez zion senide-ohiturari jarraitu, bere enpresaren ekoizpena nekazaritza eta lorezaintza sektoreetara zuzenduta dago, baina batez ere eraikuntzara, krisiak gogor zigortutako sektore bat.

Enpresa honek bilakaera handi bat jasan du. Konpainiaren lehenengo garai batetik non marka ezberdinak erabiltzen ziren herrialde edo produktuen kalitatearen arabera, kalitate eta iraunkortasun aldagaien bidez marka sendotzea bilatzen zen garai batetara, claim-aren posizionamendu emozionalago batean oinarritutako markaren garai bateraino. 1990. urtean inflexio puntu bat eman zen. Sozietateak azterketa sakon bat egitea behartuta ikusi zen krisiari aurre egiteko. Erabaki estrategikoei eta batez ere sozietatearen berregituraketak aukera berri bat eman zion korporazioari bere bideari jarraitzeko.

Nahiz eta atzeraldi garaia baino lehen, barne merkatua Europako salmenten %90-a suposatuta eta 2015. urtean portzentaia hau %65-era murriztu, marka Espainian lider izaten jarraitu zuen. European merkatu kuota irabazteko erronkak ez ziren gainerako munduaren perspektiba galarazi, non gauzak hobeto doazkien. Estatu Batuetan hazi egiten ari dira, %10 baino gehiago, dolarrak talde-barneko (intragrupu) eragiketetan mesede egiten bai dio. Merkatu iparramerikarra Mexikoko ezarpenetik asetzen dute, non salmentak areagotzen ari diren. Kolonbian %10-eko hazkuntza gainditzen duten zifrak erregistratu egin dira eta Brasilen, berriz, ekonomiaren erritmoa dela eta eutsi eta hazten ari dira ere.

CPE-ak balio erantsiko eta kalitatezko produktuen alde apustu egiten du konplexutasun handiko merkatu batean non konpetentzia Txina bezalako low-cost herrialdeak diren. Horregatik diru asko inbertitzen dute produktu berrien garapenean, "ikerketa oso garrantzitsua da". Ingersol Tillage eta Bellota Agrisolutions marken izenpean produktuak egiten dituen Bellota Agrisolutions negozio unitatearekin munduko lehenak dira. Talde kanadarraren sarrerarekin irmotu egin den lidergo bat.

CPE-ren, Gipuzkoako konpainia historiko handienetariko baten eskuratzea ITG-ren partez, gaur egun munduan ematen ari den aldaketa garrantzitsuaren ondorioa da. Existitzen den elikagai-eskariaren hazkuntzaren ondorioz, landu daitezkeen lurren produktibitatea areagotzeko geroz eta handiagoak diren beharren aurrean munduan gertatzen ari den aldaketa bat. Batez ere suspertzen ari diren herrialdeen aldetik.

Errepublika garaian saldu ziren lehen aitzurretatik, gaur egun Estatu Batuetako zelaia segatzen dituzten traktoreetara, PE-ren enpresak berrikuntzan oinarritutako bide luze bat egin du. Enpresari eta gaur egungo inguruneari funtsezko bi gauza helarazten jakin izan zuen Patricio Echeverriak:

- 1) Izaera ekintzailea, izan ere Legazpiko inguruak enpresa txikiz beteak daude.
- 2) Erabiltzailearen / bezeroaren beharrak asetzeko ardura.

Bere presentzia Kontxako Badiaraino iristen da, Eduardo Chillidaren Haizearen Orraziaren lana Patricioren lantegian forjatu zen.

#### IV.1. HAUSNARKETA LABURRA

Ikuspegi pertsonalago batetik, lanaren gaiaren hautaketa erraza gertatu zitzaidan graduan zehar nazioartekotze prozesuaren inguruan sortutako zaletasun eta jakin-minagatik. Baina honek zerikusirik ez zuen izan lanaren nondik norakoak zehazterakoan izandako arazoekin. Hainbeste ideia eta proposamen ezberdinekin buruan nahiko galduta aurkitzen nintzen, zein aukeratu ezinik. Behin ideia finko bat lortuta garapenari ekin nion nahiz eta gustatuko litzaidakeena baino gehiago kostatu.

Lanaren lehenengo zatia astuna izan zen, izan ere zati teorikoa denez denbora ugari igaro nuen informazioa bilatzen eta liburuak irakurtzen. Euskarazko informazioaren urritasuna zailtasun gehigarri batean bihurtu zen, hainbat itzulpen lanekin. Lanak aurrera egiten ez zuela zirudien baina hilabete batzuen buruan atala amaituta zegoen.

Zati praktikoari ikuspuntu baikorrago batekin ekin nion. Aurretik ikasitakoa praktikan jartzea oso interesgarria eta dinamikoa iruditu zitzaidan, aurreko atalean ikasitakoa ebaluatzeko azterketa moduko bat zen. Enpresari buruzko datu orokorrak

lortzeko eragozpen handirik ez nuen izan, webgunea oso erabilgarria gertatu zitzaidan, hala ere beste ordezeko informazio iturri batzuk bilatu behar izan ditut.

Amaitzeko, aipatu beharra daukat Bellotako zuzendari ohiarekin izandako elkarrizketak funtsezkoak izan direla azken atal honetan. Nire kabuz gai izango ez nintzakeen beharrezko informazioa aurkitzen lagundu zidan, lanaren garapena osotasunean nire eskuetan utziz. Bigarren tutore baten lana burutu zuen datuen zuzentasuna egiaztatzeko batik bat. Azterlanaren garapenean zehar izandako hizketak bera enpresari bezala ezagutzen eta enpresaren izaera hobeto ulertzen lagundu zidaten.

## VI. ATALA. Bibliografia

### VI.1. BIBLIOGRAFIA

- Adda, J. (1998) – *Ekonomiaren Globalizazioa. Sorrera eta Arazoak*. [EHU-UPV]
- Canals, J. (1994) – *La Internacionalización de la Empresa*
- Dicken, P. (2003) – *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st. Century*.
- Dunning, J.H. (1981) – *International Production and The Multinational Enterprise* [Alien & Unwin, Londres]
- Dunning, J.H. (1992) – *Multinationals Enterprises and The Global Economy*. [Addison- Wesley, Suffok]
- Durán, J.J. (2000) – *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*.
- Errasti, M.A. (2002) – *Kooperatiben Garapena Globalizazioaren Garaian: Nazioarteko Hedapenaren Politika Sozioekonomikorako Gakoak*. [EHU-UPV]
- FMI (1997) – *World Economic Outlook* [Washington, DC]
- García, J.L. (1994) – *Historia Económica de la Empresa Moderna*. [Istmo]
- Global Investment Trends Monitor [UNCTAD]
- Guillén, M.F. & Garcia-Canal, E. (2011) – *Las Nuevas Multinacionales*.
- Hirst, P. & Thompson, G. (1996) – *Globalization in Question*.
- Mendizabal, A. eta Errasti M.A. (2007) – *Aspectos Económicos y Sociales de las Deslocalizaciones Productivas*. [EHU-UPV]
- Mendizabal, A.; Zurbano, M.; Sarasua, J. & Udanondo, A. (2005) – *Globalizazioa eta autoeraketa. Joera, mugak eta aukerak*.
- Palmisano, S.J. (2006) – *The Globally Integrated Enterprise*. [Foreign Affairs]
- Perlmutter, H.V. (1969) – *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. [Columbia Journal of World Business]
- Peyrefitte, J.; Golden P.A. & Brice, J.Jr. (2002) – *Vertical Integration and economic performance: a Managerial Capability Framework*. [Management Decision]
- Pitelis, C.N. & Sugden, R. (2000) – *The Nature of the Transnational Firm*. [Psychology Press]
- Springer, K. (2002) – *Climate Policy in a Globalizing World. A CGE Model with Capital Mobility and Trade*. [Springer]
- Zurbano, M. (2010)- *Ekonomia Globala. Gizarte Globalerako Oinarri Berriak*. [EHU-UPV]

### VI.2. WEB ORRIAK

- <http://www.bea.gou/> (Bureau of Economic Analysis)
- <http://www.bellota.com>

- <http://www.elordenmundial.wordpress.com>
- <http://www.es.transnationale.org>
- <http://www.eurofound.europa.eu> (European Restructuring Monitor)
- <http://www.euskalvalley.com>
- <http://www.euskara.euskadi.net> (Elhuyar Hiztegia)
- <http://www.euskoempresa.com>
- <http://www.euskomedia.org> (Añamendi Eusko Entziklopedia)
- <http://www.innova.euskadi.eus>
- <http://www.izaite.net> (Iraunkortasunaren Aldeko Euskal Enpresen Elkartea)
- <http://www.multinationalmonitor.org>
- <http://www.oecd.org/corporate/mne> (Organization for Economic Cooperation and Development)
- <http://www.oxfam.org/es/>
- <http://www.spri.eus> (Enpresa-garapenerako euskal agentzia)
- <http://www.startupsmadeinspain.com>
- <http://www.spri.eus/euskadinnova/es/enpresa-digitala/index.aspx>
- <http://www.unctad.org> (United Nations Conference on Trade and Development)
- <http://www.un.org/spanish/esa/desa> (United Nations)
- <http://www.tni.org> (Transnational Institute)
- <http://www.wipo.int> (World Intellectual Property Organization)
- <http://www.wto.org> (World Trade Organization)