



**baliabideak**  
material de aprendizaje



# Los anillos de la discordia

Pedro Manuel Gómez Rodríguez

**Cuaderno del estudiante**

IKD baliabideak 1 (2011)

## LOS ANILLOS DE LA DISCORDIA.

Miguel Carbonell, gerente en 1998 de MD Hispania, filial de MD GmbH (Alemania), tenía a su cargo un equipo de ventas que realizaba labores de prospección y distribución en la Península Ibérica y América del Sur. El jefe de ventas, Alberto Rodríguez, era el encargado de dar apoyo técnico y comercial a Pedro Ortega, distribuidor en Colombia. En una visita, Alberto Rodríguez le ofreció a Pedro la oportunidad de convertirse en proveedor de un producto específico para la industria petrolífera. Sin embargo, ni la matriz ni la filial eran capaces de proporcionar a Colombia el producto en cuestión con un precio competitivo. Ante esa situación, Alberto Rodríguez decidió facilitar a Pedro Ortega el nombre de un proveedor de la competencia situado en los E.U.A., que le garantizaba la entrega del producto en las condiciones adecuadas a sus necesidades. Miguel Carbonell entendió que la actuación de su jefe de ventas había favorecido los intereses de su cliente en Colombia, pero también los de la competencia. Por eso se preguntaba, ¿felicitó a Alberto o le despidió?

---

### Antecedentes.

MD GmbH fue fundada a principios del Siglo XX por una dinastía familiar alemana del mundo político y empresarial. En 1926 comenzó la producción de una nueva aleación de metal-duro, dando origen a una nueva industria. Desde entonces hasta 1998, se había expandido internacionalmente ofreciendo soluciones técnicas e industriales a una amplia variedad de empresas que operaban en múltiples sectores de actividad: industrial, metalúrgico, petrolífero, minero, aeroespacial, transportes, etc.

La presencia del grupo en España estaba sustentada por la filial MD Hispania, que se limitaba a distribuir tanto en la península Ibérica como en Sudamérica los productos que eran fabricados tanto en Alemania como en España. Al frente de la filial española, en calidad de gerente, se encontraba Miguel Carbonell. Como responsable del funcionamiento de la filial, era el encargado de organizar el equipo de ventas nacional e internacional, entre otras cuestiones. Dada la "importancia estratégica" del mercado sudamericano, Miguel Carbonell había designado como jefe de ventas a Alberto Rodríguez, un empleado "de amplia experiencia comercial, con grandes cualidades humanas y habilidades negociadoras".

### El origen del metal-duro<sup>1</sup>.

El metal-duro es un compuesto metálico-sinterizado formado por carburo de wolframio y cobalto, que ofrece soluciones óptimas en todas aquellas situaciones en las que sea necesaria una alta resistencia al desgaste. Debido a esta característica, también recibe el nombre genérico de *widia*, como abreviatura del alemán "Wie Diamant" ("como el diamante").

Se utiliza fundamentalmente, debido a su elevada dureza, en la fabricación de utensilios para trabajar el acero, aplicándose en sectores tan diversos como la automoción, aeronáutica, instalaciones petrolíferas, minería, fabricación de maquinaria, cerrajería, utillaje de medición y control, etc. Y también en aplicaciones diversas como las fresas, escariadores y avellanadores, herramientas de perfil, herramientas de mano, anillos y válvulas de cierre, boquillas de chorro de arena, y para el calibrado, prensado y laminado de otros metales.

---

<sup>1</sup> Gopal S. Upadhyaya (1998): *Cemented Tungsten Carbides: Production, Properties and Testing (Materials Science and Process Technology)*. Noyes Publications, New Jersey (USA)

El metal-duro tiene sus orígenes en 1923, cuando unos ingenieros de la fábrica berlinesa de bombillas *Osram* lograron sintetizar un producto a base de carburo de wolframio, utilizando como aglomerante un 10% de cobalto. El cobalto dio tenacidad a la aleación resultante, lo que permitía su uso industrial. MD GmbH, fabricante de acero y proveedor de *Osram*, se interesó por el descubrimiento y compró en 1925 los derechos de producción.

Paralelamente, en los Estados Unidos de América, la empresa *Carboloy*, propiedad de *General Electric* desarrolló su propia versión de metal-duro en ese mismo año utilizando la patente alemana.

Durante los años 30, la empresa distribuidora de MD GmbH y *General Electric* acordaron un cartel que excluía la competencia. En virtud de ese acuerdo, MD GmbH se comprometía a no interferir en los negocios americanos de *General Electric*, y éste no entraría en el mercado europeo. Esta situación se mantuvo durante unos años, mientras las autoridades *antitrust* de la época comenzaban a presionar sobre el cartel. A pesar de esta situación de dominio, en Europa empezaron a aparecer competidores que fabricaban sus propias variedades de metal-duro con distintas aleaciones e ingredientes.

En 1937, Philip McKenna, fundador de *Kennametal*, ignorando el cartel MD-GE, patentó una nueva calidad de metal-duro para trabajar el acero. Las acusaciones contra *General Electric* por colaborar con la Alemania nazi propiciaron una gran prosperidad a *Kennametal* durante la Segunda Guerra Mundial, convirtiéndose de esta manera en el primer proveedor del ejército norteamericano, suministrando munición y blindajes de metal-duro para sus carros de combate.

Tras la guerra, tanto la empresa alemana MD GmbH, como sus directivos, atravesaron diversas circunstancias que propiciaron el declive de la actividad productiva. No obstante, lograron salvar la situación y, con el paso de los años, mediante procesos de fusiones con otros grupos empresariales y adquisiciones de diversas plantas de producción, llegaron a convertirse nuevamente, en los años 90, en líderes europeos en producción industrial de metal-duro. Su presencia en Europa se había materializado tanto en la implantación de determinadas actividades productivas en algunos países, como el desarrollo de una red de filiales de producción y distribución en otros, entre ellos España.

### **La empresa y sus productos.**

En 1998, MD Hispania era la filial de MD GmbH, y tenía su sede en una ciudad del norte de España. Desde la filial se gestionaba la distribución del catálogo de productos de la sede central y de la propia filial, tanto en la península Ibérica como en Sudamérica. Con los productos que se distribuían desde la filial española, se atendía a clientes de las industrias de la automoción, minería, petróleo y gas, construcción e infraestructuras, entre otras.

El gerente de la filial era Miguel Carbonell, un directivo que en opinión de su jefe contaba con “dilatada experiencia profesional gestionando equipos de ventas”. En aquel momento, se encargaba de supervisar y controlar la labor de un equipo de agentes comerciales que actuaban principalmente en España y Portugal, y con menor intensidad, en Sudamérica.

La filial realizaba labores de almacenamiento, venta y distribución física, y tenía varias plantas productivas en España. Así, los pedidos que se generaban por la actividad de los agentes comerciales eran servidos con el *stock* existente en los almacenes y distribuidos con sus propios medios de transporte. En caso de insuficiencia o de inexistencia de *stock* del producto solicitado, se realizaba un pedido a la fábrica, bien la española, o bien la alemana, y éste era enviado con medios de transporte propios desde la misma factoría directamente a las instalaciones de la filial. Una vez allí, el pedido era transportado hasta la empresa cliente.

El catálogo de productos que se ofrecían desde la filial española era prácticamente el mismo con el que se trabajaba desde Alemania, ofreciendo casi toda la gama disponible para las industrias señaladas:

mecanizado, tornos, anillos de sellado, válvulas, brocas, sierras, sistemas de corte, anillos de refuerzo, boquillas, etc. En todos esos casos, el metal-duro figuraba como elemento clave y diferenciador de la oferta de la empresa.

### **La gestión comercial en Sudamérica.**

La presencia de los productos de MD GbmH en Sudamérica estaba asignada a su filial española, MD Hispania. La actividad comercial de MD Hispania consistía en la realización de visitas periódicas por parte del jefe de ventas, Alberto Rodríguez, a los distribuidores locales.

En dichas visitas, que duraban entre una semana y quince días, el jefe de ventas se reunía con el distribuidor local, supervisaba la labor que éstos desarrollaban tanto en la recepción de los pedidos desde Europa, como en la comercialización posterior hacia los clientes locales, y prestaba asesoramiento en aquellas cuestiones en las que era requerido.

Los países que Alberto Rodríguez tenía que visitar eran Colombia, Venezuela, Uruguay, Chile, Argentina y Brasil. En cada uno de estos países este agente comercial logró desarrollar relaciones “de amistad” con los distribuidores, pues frecuentemente le invitaban “a comer e incluso a cenar en sus propios hogares”, lo que daba muestras del tipo de relación personal que llegó a formalizar.

Tal como señala el propio Alberto Rodríguez, “en muchas ocasiones estaban esperando mi visita, y siempre me pedían que me quedara más tiempo”, debido a que su presencia era aprovechada para “conocer con más detalle las características de la oferta y las aplicaciones específicas de los productos que les ofrecía”, y también para “preguntarme cómo funcionaba tal o cual producto, o de qué manera nuestros productos podían ayudarles a mejorar sus resultados”. Incluso, en numerosas ocasiones, Alberto tuvo que “dar charlas a los agentes comerciales de los distribuidores para asesorarles a la hora de vender los productos del catálogo, pues se trataba de productos que tenían un elevado componente tecnológico y unas características muy específicas” que, a menudo, eran “desconocidas por los agentes comerciales locales”.

La actividad comercial que desarrollaba Alberto Rodríguez hasta ese momento era valorada por él mismo como “muy buena, porque gracias a mi trabajo estábamos expandiéndonos en Sudamérica y logrando unas muy buenas cifras de ventas”. En cierta ocasión, Miguel Carbonell sugirió que “Alberto debería pasar más tiempo en Sudamérica, (porque) cuanto más tiempo está allí, más pedidos conseguimos”. Sin embargo, a Alberto esta idea no le agradaba, porque, según sus palabras, “para mí, ir a Sudamérica suponía un trastorno, en lo personal y también en lo familiar. Una semana antes del viaje ya estaba nervioso y angustiado ante la idea de pasar tanto tiempo fuera de casa”.

A pesar de estos condicionantes, la actividad comercial de Alberto Rodríguez en Sudamérica era desarrollada en opinión de Miguel “de manera profesional” pero en opinión de Alberto también dedicando tiempo a “cultivar las relaciones de amistad y colaboración con los distribuidores locales”, lo que “hacía más llevadera mi estancia en el extranjero” y además resultaba “gratificante en lo personal” poder ayudar a los “amigos” de Sudamérica. Uno de ellos era Pedro Ortega, distribuidor en Colombia.

### **El dilema de Miguel Carbonell.**

Alberto Rodríguez era el encargado de dar apoyo técnico y comercial entre otros, a Pedro Ortega distribuidor en Colombia, y en 1998 se encontraba negociando con él la distribución en su país de un amplio catálogo de productos para la industria siderometalúrgica.

En una visita a una refinería petrolífera, Alberto Rodríguez presentó a Pedro Ortega una oportunidad de negocio: convertirse en proveedor de unos anillos de refuerzo para las conducciones del crudo en la refinería, que por sus condiciones de utilización debían estar elaborados con metales altamente resistentes al desgaste. MD GmbH era la inventora del metal-duro, un metal muy apropiado para ese tipo de aplicaciones; sin embargo, ni la matriz ni la filial eran capaces de proporcionar a Colombia el producto en cuestión con un precio competitivo.

Ante esa situación, Alberto Rodríguez decidió facilitar a Pedro Ortega el nombre de un fabricante de estas piezas situado en los E.U.A., que le garantizaba la entrega de los anillos de refuerzo en las condiciones adecuadas a sus intereses. De esta manera, Pedro Ortega consiguió un nuevo mercado, convirtiéndose en el proveedor de los anillos de refuerzo para la industria petrolífera de su país, mediante el aprovisionamiento desde una empresa norteamericana. Ello no significó la ruptura de relaciones comerciales con Alberto Rodríguez, puesto que gracias a él, Pedro Ortega tenía asegurado el abastecimiento de otra gama de productos industriales para los clientes colombianos.

La recomendación de Alberto Rodríguez, agente comercial de MD Hispania, favoreció la entrada de una empresa norteamericana en Colombia, especializada en ese tipo de soluciones industriales. Pedro Ortega señaló “que su amigo Alberto Rodríguez, había tenido una gran visión comercial al recomendarle convertirse en proveedor de los anillos de refuerzo, por lo que le estaba realmente agradecido por la oportunidad de negocio que le había descubierto”.

Miguel Carbonell se enfrentaba a un dilema personal y gerencial. Uno de sus más leales trabajadores, Alberto Rodríguez, había tomado una decisión que tuvo una doble consecuencia. Tal como lo interpretaba Miguel Carbonell, la competencia aumentó su cifra de negocios en Colombia; pero también sirvió para lograr una mayor satisfacción en un cliente clave de ese país. Miguel Carbonell se preguntaba: “¿Qué debo hacer con Alberto Rodríguez? ¿Le felicito o le despido?” “Para tomar esa decisión, ¿qué aspectos personales y gerenciales debo tener en cuenta?” “Si analizo las funciones que desarrolla mi equipo de ventas internacional, ¿qué elementos son determinantes en las estrategias de distribución y venta que dicho equipo lleva a cabo?”

### OBJETIVOS DEL CASO

- Hacer patentes los valores y las capacidades humanas en las relaciones empresariales.
- Manejar conceptos fundamentales de marketing a nivel nacional e internacional.
- Analizar los diferentes estilos de dirección y los tipos de relaciones entre la sede central, las filiales y las delegaciones comerciales.
- Comprender los sistemas de distribución internacional y las formas de entrada en países extranjeros.

---

### Bibliografía.

Cerviño, Julio (2006): *Marketing Internacional, nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Ed. Pirámide, Madrid.

Dwyer, F. Robert y Tanner, John F. (2007): *Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. Ed. McGrawHill, México.

Gobierno Vasco, Departamento de Industria, Comercio y Turismo (2005): *Guía para implantaciones en el exterior*.

González, M<sup>a</sup> Isabel (2009): *Gestión del comercio exterior de la empresa: manual teórico y práctico*. Ed. ESIC, Madrid.

Llamazares, Olegario y Nieto, Ana (2002): *Negociación internacional: estrategias y casos*. Ed. Pirámide, Madrid.



Gómez, P. M. (2011). Los anillos de la discordia. <http://www.ikd-baliabideak/ik/Gomez-04-2011-ik.pdf>



**Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa):** No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.