

4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management
XIV Congreso de Ingeniería de Organización
Donostia- San Sebastián , September 8th -10th 2010

Accesibilidad a nuevos mercados extranjeros: estudio de la internacionalización de una empresa basada en Open Innovation.

Irina Penzo¹, Jasmina Berbegal², Francesc Solé³

¹Dpt. d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Av. Diagonal, 647. 08028, Barcelona. pacosole@telefonica.net, irina.penzo@gmail.com

²Dpt. d'Organització d'Empreses. Escola Universitària d'Enginyeria Tècnica Industrial de Barcelona. Universitat Politècnica de Catalunya. C/ Compte d'Urgell, 187. 08036 Barcelona. jasmina.berbegal@upc

³Programa INNOVA de creació d'empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Edifici Nexus II. Jordi Girona, 29. 08034, Barcelona.

Resumen

Atendiendo a los conceptos de Open Innovation e Internacionalización, el artículo enfatiza aquellas aportaciones de la literatura más relevantes en estos ámbitos. Al mismo tiempo trata de establecer vínculos entre ambos conceptos, dando una pincelada al prometedor futuro de esta nueva tendencia de innovación empresarial. El trabajo de campo analiza la situación de la empresa suiza Atizo, que está estudiando la viabilidad de ampliar su mercado a España con una oferta basada en el concepto de "Open Innovation". La aportación recae en una propuesta de la estrategia que debería seguir Atizo para entrar exitosamente en el mercado español.

Palabras clave: Open Innovation, Crowdsourcing, Internacionalización.

1. Introducción

“Open Innovation” es todavía un concepto y no un hecho en la mayoría de países del mundo, siendo relativamente pocas las empresas que ofrecen actualmente este servicio a otras compañías que buscan reducir costes derivados del departamento de I+D y encontrar de manera más rápida y eficiente una solución que responda a las necesidades del mercado.

Si bien montar una empresa de “Open Innovation” es complicado, ya que supone disponer de un sistema de información muy potente capaz de gestionar gran cantidad de datos e ideas, abrir una empresa basada en Open Innovation en otros países tiene la dificultad añadida de considerar aquellos factores relativos al país de destino (nivel de educación de la población objetivo, grado de emprendeduría, prioridad nacional en el gasto en I+D, estabilidad política, estructura económica, barreras de mercado, etc.). En este contexto se plantea el siguiente estudio, cuyo objetivo es el de analizar el procedimiento a seguir por la empresa suiza Atizo, basada en el concepto de Open Innovation y que opera en el sector terciario, para su internacionalización y apertura a nuevos mercados, en concreto en el mercado español.

En las dos primeras secciones se repasa la literatura y los principales modelos teóricos sobre Open Innovation e Internacionalización, así como se añaden algunos ejemplos de empresas basadas en Open Innovation constatando así su aplicación práctica. La cuarta sección recoge los factores de éxito de la empresa suiza Atizo, obtenidos fruto de

entrevistas a clientes y miembros de su comunidad innovadora. Junto con un estudio de los factores económicos y socioculturales de los países de estudio (Suiza y España) se propone el proceso de internacionalización que debería adoptar Atizo para entrar en el mercado español. El estudio concluye con las implicaciones que se derivan y se dibujan futuras líneas de investigación.

2. Open Innovation

2.1. La nueva era de la innovación

A finales de los noventa, tras un período de auge económico, multinacionales y grandes corporaciones introdujeron el concepto de innovación como una prioridad estratégica. La situación económica del momento permitió que los consumidores tuvieran a su alcance todo lo que deseaban, provocando la necesidad de que las empresas se “reinventaran” a sí mismas para poder continuar incrementando sus ventas. Ésta estrategia de reinvención tenía su punto fuerte en la innovación, dando lugar a la creación de nuevos conceptos y necesidades. Según [Hesselbein et al. \(2002\)](#), la innovación es un concepto muy amplio, que puede definirse como el cambio que crea una nueva dimensión de actuación, siendo aplicable a productos y a procesos. Esta definición converge con las de [Schumpeter \(1934\)](#) y [Drucker \(1994\)](#), en las que se define como la explotación del cambio como oportunidad para un nuevo negocio.

Si bien anteriormente la innovación era una estrategia cerrada y sumamente “secreta” en defensa de los competidores, los procesos actuales de globalización junto con la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación han impulsado nuevas formas cooperativas de innovar. Actualmente, son pocas las empresas que llevan a cabo investigación básica en sus propios centros, pero en cambio, obtienen nuevas ideas del mercado a través de diferentes procesos [Chesbrough \(2003b\)](#). Se trata de una innovación sostenible y eficiente que requiere de un nuevo enfoque, más abierta y cercana al consumidor, comúnmente conocida como Open Innovation. La premisa de este nuevo enfoque reside en que si una empresa está aislada del exterior, sus trabajadores no serán capaces de atrapar y explotar las mejores ideas y oportunidades del exterior, y es precisamente fuera dónde las necesidades reales surgen y aparecen. La creciente información disponible en Internet y el aumento en número de profesionales altamente cualificados que se encuentran repartidos por todo el mundo se está convirtiendo en un activo cada vez más valorado y atractivo por cualquier empresa.

2.2. Open Innovation: presente y futuro

Hoy en día la información fluye de manera barata e instantánea a través de Internet, las ideas surgen en organizaciones de todo tipo y trabajadores con grandes conocimientos tienen ahora más que nunca mayor movilidad y disponibilidad para ofrecer sus ideas y talento a cualquier empresa para que las desarrolle ([Chesbrough, 2003c](#)). Por todo ello, el proceso de innovación de las empresas está experimentando cambios sustanciales, requiriendo de un nuevo sistema que involucre a un amplio rango de actores distribuidos tanto a lo largo de la cadena de suministro como en diferentes instituciones de investigación interrelacionadas entre sí. Las empresas deben confiar no sólo en sus propios avances sino también en la información e innovación procedente de distintas fuentes, incluyendo aquí desde empresas basadas en las nuevas tecnologías, hasta universidades y centros de investigación.

Surge aquí el concepto de Open Innovation, basado en el principio de que no toda la gente más brillante y buena, desde el punto de vista profesional, trabaja en la propia

empresa (Chesbrough, 2003a), con lo que la empresa por sí sola no será capaz de generar siempre las mejores ideas que el mercado espera. En otras palabras, ninguna empresa es suficientemente hábil para saber qué hacer con cada nueva oportunidad detectada ni tiene los recursos suficientes para perseguir todas las oportunidades que podría ejecutar (Wolpert, 2002). De ahí que cuantas más personas estén involucradas en el proceso de innovación, mayores y mejores ideas se generarán y se podrán materializar gracias al cruce de múltiples empresas y recursos en vez de basarse única y exclusivamente del pensamiento propio de innovadores particulares.

El nuevo modelo de Open Innovation consiste en crear, desarrollar y comercializar ideas, independientemente de dónde se hayan generado. Este enfoque obliga a los departamentos de I+D a cooperar con innovadores externos a la empresa, lo que significa nuevas formas de establecer relaciones y contratos. Esto se puede traducir en la ampliación significativa de los departamentos de I+D o bien en la externalización de alguna tarea, con la finalidad última de disponer de distintas fuentes de información y generación de ideas.

Este fenómeno está marcando las pautas actuales de cómo las empresas deben reconsiderar y redefinir su proceso de innovación. En los últimos años muchas compañías están empezando a adoptar y desarrollar estas nuevas estrategias con el objetivo de explotar los beneficios que les brinda el Open Innovation, escapando de los métodos tradicionales y apostando por nuevos métodos que requirieran no sólo de la colaboración entre empresas sino también la de los consumidores, quienes en última instancia determinarán su éxito (Wolpert, 2002).

2.3. Ejemplos de Open Innovation

La literatura (Huston y Sakkab, 2006) y la experiencia empresarial demuestran que los métodos más comunes para su inclusión en la estrategia empresarial son el llamado *crowdsourcing*, definido cómo la manera de buscar y obtener ideas entre la población alrededor del mundo (de distintas procedencias y formación) con el objetivo de ayudar a diseñar y desarrollar nuevos productos, y el *connect&develop*, nombre dado por la empresa Procter&Gamble al nuevo modelo de innovar mediante el cual se buscan ideas fuera de la empresa y se mejoran y capitalizan mediante las aptitudes internas del departamento.

A pesar de que el mercado aún no es consciente de este movimiento sumamente reciente, existen bastantes empresas que a través de la web ya están ofreciendo procesos de *crowdsourcing* como un servicio a quienes quieran escuchar el mercado. Algunos ejemplos son InnoCentive o YourEncore (Estados Unidos), NineSigma o Yet2.com (con sedes centrales en Estados Unidos y secundarias en Europa y Asia), o la joven empresa suiza Atizo.

Otros ejemplos de empresas internacionales que ya están aplicando el concepto de Open Innovation en sus departamentos de I+D son: Procter&Gamble, con más de un 35% de sus innovaciones procedentes del exterior de la empresa (Huston y Sakkab, 2006); Nintendo, ofreciendo a sus usuarios la oportunidad de desarrollar vídeo juegos para la nueva consola Wii; Starbucks, con “My Starbucks Idea”, una comunidad cibernética dedicada a compartir y discutir ideas que luego son valoradas por Starbucks; Nokia, que mediante el “Nokia Research Center” está promoviendo activamente el Open Inovation a través de una selectiva y estrecha colaboración con instituciones de investigación de todo el mundo; Nespresso, que en 2005 lanzó el primer concurso de Nespresso Design,

competición abierta a todos los estudiantes de diseño de Europa; Henkel, empresa que mantiene una red mundial en la que cooperan más de 250 socios en centros universitarios con el objetivo de identificar las tendencias tecnológicas. Kraft, Peugeot, Colgate-Palmolive son otras de las muchas empresas que ya incorporan el *crowdsourcing* en sus procesos de innovación.

3. Internacionalización

Según Kathuria et al. (2008), una empresa puede crecer de dos maneras: i) aumentando la diversificación de los productos o servicios que ofrece, o ii) ampliando el alcance geográfico en el que aprovisionan sus productos. Este segundo caso es ampliamente conocido como internacionalización. De hecho la globalización de los mercados y el afán de superación que incita la competencia han contribuido positivamente a la expansión internacional (Patterson y Cicic, 1995). Por lo general, las empresas deciden expandirse a otros mercados a través de la inversión extranjera cuando alcancen el éxito en un mercado concreto (Cort et al., 2007).

Según la manera con la que las empresas crean su nuevo mercado en el extranjero, es decir, cómo entran en el mercado foráneo, existen diferentes modelos teóricos. De entre ellos destacan el clásico modelo de etapas (*stages*) y el modelo de redes (*networks*).

El modelo de *etapas* plantea que la internacionalización empieza en los países más cercanos en cuanto a distancia física se refiere respecto a los mercados domésticos. Por distancia física se entiende la combinación de factores que impiden o inhiben el curso de información de y hacia un mercado, como por ejemplo la educación, el idioma, las prácticas comerciales, el desarrollo industrial o incluso la cultura (Nordström y Vahlne, 1992). Investigaciones empíricas en el sector manufacturero (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) revelaron ya a principios de los setenta que la entrada en mercados extranjeros empieza con una exportación ocasional de pedidos, seguida por exportaciones regulares y más tarde por el establecimiento de filiales de venta en locales, llegando finalmente a la manufactura local. Dentro de este modelo destacan las variantes del ya clásico modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y el posterior modelo de Innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). Ambos describen la internacionalización de la empresa como un proceso gradual en el que la empresa va involucrándose en mayor volumen en el mercado internacional, revelando un incremento gradual del compromiso y del control internacional.

Sin embargo, el modelo que adoptan generalmente la mayoría de las empresas, especialmente las del sector servicios, es el *modelo de redes*, presentado en los años 80 cuando quedó en evidencia que la mayoría de las firmas utilizaban o habían utilizado diversas redes de contactos para facilitar su internacionalización (Andersen, 1993). La principal diferencia entre este modelo y el anterior es que el de redes no se hace de manera gradual y no tiene en cuenta la distancia física con los países objetivo, sino que conceptualiza la internacionalización cómo algo afín a la construcción y el establecimiento de relaciones personales y/o profesionales.

Paralelamente a los modelos de entrada, existen un conjunto de aspectos legales que determinarán el modo en que la empresa entrará en el comercio internacional (Ekeledo y Silvakumar, 1998). Según la forma jurídica y características que ésta adopte se pueden distinguir los siguientes modos: acuerdo de fabricación extranjera, exportación,

concesión de licencias, concesión de franquicias, *joint venture*, contrato de gestión o propiedad exclusiva.

4. Estudio del caso: la internacionalización de “Atizo”

4.1. La empresa y el servicio

El estudio del caso se centra en el análisis de la posibilidad de internacionalización de una joven empresa de servicios suiza, Atizo. De este sector hay que destacar la relativa facilidad y velocidad con la que las empresas de dicho sector cruzan las fronteras (Patterson et al., 1995). Este hecho se debe principalmente a que los productores están repartidos globalmente, con lo que los proveedores de servicio deben seguirles actuando de manera global (Vandermerwe y Chadwick, 1989) hecho que no esperó la generalización de la red.

Basada en el concepto de Open Innovation, la empresa está formada por un equipo de 10 personas. Su idea de negocio se basa en facilitar la generación de ideas y su transferencia desde los innovadores a las empresas, acortando la distancia entre productores y consumidores. Mediante una práctica e inteligente herramienta de software desarrollada por sus propios ingenieros, se ofrecen dos tipos de servicios: i) conectar directamente la gente con las empresas, ayudando a acelerar la generación de ideas, y ii) la venta de esta plataforma de trabajo que las empresas pueden adquirir para usarla a nivel interno en su propia empresa.

El mecanismo de funcionamiento responde a que las empresas introducen un “reto” o cuestión a resolver por la comunidad de innovadores que pertenecen a la red Atizo. En este preciso instante empieza una lluvia de ideas (*Atizo Ideas*), donde se generan ideas entre los usuarios, los cuales pueden votar y opinar sobre las ideas de los otros. Al final del período fijado por la empresa para publicar ideas, ésta decide cuál o cuáles son las mejores, teniendo en cuenta también las votaciones de la comunidad de innovadores y se premia a sus autores (*Atizo Evaluation*). En última instancia, y siendo este servicio ya opcional para la empresa, ésta puede incluir en su equipo de I+D a los innovadores autores de las ideas para así desarrollar de forma conjunta el producto (*Atizo Concept*).

4.2. País de origen y país de destino

Suiza está formado por más de 7,7 millones de habitantes, la mayoría concentrados en las grandes ciudades del país (Zúrich, Berna y Ginebra). El país está constantemente en los primeros puestos del ranking sobre el índice de calidad de vida, incluyendo variables como el nivel de renta, el uso y dominio de las herramientas ofimáticas e Internet o la calidad del servicio sanitario disponible por cápita. La tasa de empleo en el sector servicios en 2008 alcanzó un 72,5% y alrededor del 70% del PIB fue consecuencia de este sector. En 2008 Suiza dedicó alrededor del 3% del PIB a proyectos de I+D y más de dos terceras partes de la actividad investigadora fue financiada por el sector privado. El gasto invertido en investigación es tan elevado cómo Corea del Sur y los Estados Unidos de América, únicamente Israel, seguido de Suecia, Finlandia y Japón están por encima, por ello no es de extrañar que en el 2009 se situara como el primer país en lo que a inversión y rendimiento de la innovación se refiere (Pro-Inno Europe, 2009). A todo ello hay que añadir el elevado nivel de exportación de productos de alta tecnología y valor añadido (alrededor del 38% del PIB).

Respecto al país objetivo, España, tiene más de 46 millones de habitantes. Según el Instituto Nacional de Estadística de España la economía española tiene uno de los

mayores grados de apertura en el mundo, superando en junio del 2009 el 58%. Alrededor de 3,5 millones de empresas están operando activamente en España, si bien la mayoría son pequeñas y geográficamente no están distribuidas uniformemente, sino que se concentra cerca del 30% entre Madrid y Barcelona. Los sectores económicos distribuidos según población activa son el 4,5% para el sector primario, el 25,5% en el secundario y el 70% restante en los servicios. Durante la última década, España ha realizado un gran esfuerzo en fomentar la inversión en I+D. Si en el año 2000 sólo representaba el 0,91% del PIB, en 2007 ascendía al 1,27%. Sin embargo, todavía son pocas las empresas españolas que basan su competitividad en la innovación y hay poca propensión del mercado financiero en apoyar proyectos innovadores.

Si bien Suiza y España presentan diferencias, en términos de comercialización de bienes y servicios, encontramos que el comercio internacional entre ambos países está regido por el acuerdo firmado entre todos los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, del que ambos forman parte. Además, el sector servicios comprende en ambas economías más del 70% del total. Por otro lado, España tiene un sistema de impuestos muy competitivo para inversores extranjeros, ofreciendo oportunidades en los sectores y actividades con significativo valor añadido. Por otro lado, el nivel de salarios en España está muy por debajo de la media europea (EU-15, EU-25 y EU-27).

4.3. Retrospectiva interna: trabajadores y clientes

Con la finalidad de realizar un estudio profundo de la empresa y poder describir con precisión el perfil de la misma, en concreto de los innovadores que conforman la comunidad Atizo y de los clientes usuarios de los servicios que Atizo ofrece, se realizaron un conjunto de 13 entrevistas (8 a innovadores de la comunidad Atizo y 5 a empresas clientes) durante los meses de abril y mayo de 2009. Las entrevistas, de una duración estimada de dos horas, se estructuraron en base a preguntas abiertas, siguiendo un guión inicial, con el propósito de obtener la percepción y opinión de los entrevistados sobre los conceptos de Open Innovation y Crowdsourcing, para entender así los factores de éxito de los mismos así como de la empresa. Las entrevistas se llevaron a cabo en el lugar de trabajo de los clientes, y para el caso de la comunidad de innovadores, en zonas distendidas y públicas (p.e. cafetería, biblioteca, parque).

4.3.1. Comunidad innovadora

A nivel de empresa, la comunidad innovadora está integrada por un total de 6400 innovadores todos ellos de distinta procedencia, tanto a nivel personal (edad, cultura, nacionalidad) como a nivel profesional (estudios, experiencia, posición que ocupan). Para el estudio, se entrevistaron a 8 innovadores. La tabla 1 muestra su cargo o profesión.

Tabla 1. Relación de los innovadores de la comunidad Atizo entrevistados.

Código innovador	Profesión o cargo
I_01	Sector Público
I_02	Cocinero
I_03	Jefe de proyectos
I_04	Empresario
I_05	Supervisor de investigación
I_06	Empresario
I_07	Freelance
I_08	Consultor Senior

Las encuestas dibujan el perfil de innovador como un individuo de entre 31 y 45 años de edad, abierto, deportivo, amante de la naturaleza, innovador en todas sus facetas, que posee estudios superiores (título universitario, la mayoría poseen carreras de ingeniería o empresariales) y que por lo general acostumbran a formar parte de redes sociales. Generalmente trabajan en el sector terciario y con frecuencia ocupan posiciones ambiciosas. Emocionalmente se sienten satisfechos con su trabajo y muestran gratitud por contribuir y comunicar sus ideas innovadoras. En relación al concepto de Open Innovation casi el 75% de los entrevistados veía en esta nueva tendencia un gran potencial, sin embargo un poco más del 10% de ellos creía que todavía faltaría incitar y motivar de manera más eficiente a los nuevos participantes. El resto, consideraba esta plataforma de generación de ideas cómo una herramienta para que el I+D fuera más creativo.

4.3.2. Clientes

En lo que concierne a clientes, se entrevistaron a 5 representantes de empresas que operan en distintos sectores, tal y como se recoge en la tabla 2. Se trata de pequeñas o medianas empresas pertenecientes en su gran mayoría al sector terciario, sin un departamento de I+D establecido internamente en la compañía, pero muy enfocadas a la innovación y con tendencia a la co-existencia entre la innovación tradicional y la nueva manera de pensar *out-of-the-box*. Debido a la globalización se sienten forzadas a generar soluciones innovadoras, lo que las impulsa a abrirse al mercado y a establecer relaciones con otras empresas, entendiendo la cooperación y la competitividad como caminos que llevan al crecimiento propio. Acostumbran a ser grandes conocedoras del mercado y de las necesidades del cliente, intentan explotar las nuevas tecnologías en su negocio, dan prioridad a los proyectos de innovación en sus estrategias de empresa, fomentan una cultura innovadora, tienen una clara definición de los objetivos y buscan la reducción de costes del proceso de innovación.

Tabla 2. Relación de los clientes de Atizo entrevistados.

Código cliente	Posición	Sector de la empresa
C_01	Responsable departamento	Alimentación
C_02	Marketing-Asistente	Finanzas
C_03	Project Manager	ONG
C_04	Consultor	Consultoría
C_05	Consultor	Servicios de telefonía

Las entrevistas revelaron que el servicio generaba buenas expectativas dentro de las empresas clientes. En el 40% de los casos les permitía abordar nuevos proyectos innovadores gracias a la colaboración con Atizo, el 20% esperaban que el departamento de I+D contara con una mayor inspiración y más ideas frescas gracias a la aportación de la comunidad de innovadores de Atizo, mientras que el porcentaje restante no tenía ninguna expectativa al respecto. En relación a las estrategias de explotación del Open Innovation, alrededor de un 60% de los clientes tenía ya una estrategia definida basada en este nuevo modelo. Finalmente la mayoría de los entrevistados remarcaron el amplio rango de nuevas ideas obtenidas gracias a la plataforma de Atizo y el trabajo en red, y valoraron la gran rapidez del desarrollo de los proyectos como el mayor beneficio de esta nueva tendencia.

4.4. Estrategia de internacionalización

Si bien en el mundo existen ya varias empresas que ofrecen soluciones basadas en Open Innovation a otras empresas, la mayoría de ellas se concentran sobretudo en Estados Unidos (p.e. Innocentive, Tekscout, Big Idea Group, Spigit Innovation, WhyNot, Idea

Blob) y Canadá (p.e. Ideaconnection, Innovation Exchange, Cambrian House). Sin embargo, Atizo es la pionera en su país, siendo la primera empresa suiza que ofrece este servicio. Por otro lado, en España, des del 21 de mayo de 2009, se ha lanzado un nuevo portal ofreciendo los beneficios del Open Innovation, Innoget.

Atendiendo a las características internas de la empresa y a las externas del mercado (tanto del suizo como del español), en la tabla 3 se resumen los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de una posible internacionalización de Atizo en España.

Tabla 3. DAFO de la empresa Atizo.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para tratar, negociar y trabajar con varios idiomas a la vez. - Experiencia adquirida con empresas del sector terciario (servicios). - Clientes internacionales. - Duplicación (mismo producto pero en diferente país). 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal bien cualificado en el mercado objetivo. - Alto nivel de espíritu empresarial. - Importancia del sector terciario. - Solamente un competidor local inexperto en el tema. - A la comunidad de innovadores no les influye el tamaño de la empresa (60% de las empresas en España son PYMEs). - Prioridad en reducir costes. - Mercado clave para abrirse posteriormente a Latinoamérica. - Bajo coste de la mano de obra.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Limitada experiencia internacional. - Bajo nivel de inglés en España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización. - Prioridad nacional a la Innovación (sólo el 1,27% del PIB español se dedica al I+D, en contraste con el 3% del PIB invertido en Suiza).

Considerando el análisis DAFO, el funcionamiento interno de la empresa, la situación de ambos países y la teoría de referencia en este ámbito, se procede a discutir la estrategia de internacionalización que debería adoptar Atizo, es decir, la elección del modelo de entrada y el modo de internacionalización.

En cuanto al *modo de entrada*, la creación de franquicias y/o licencias se sugiere como el más adecuado ya que el producto que se comercializa es un servicio, intangible, perecedero y heterogéneo (tradicionalmente los servicios han tenido más dificultades en comercializarse que los bienes materiales), que junto con la inexperiencia internacional de la empresa se precisa de un modo de entrada que tenga una baja participación y se beneficie de la experiencia de los autóctonos del mercado objetivo. De la misma manera se recomienda que adquiriera el menor compromiso posible sobre los recursos, evitando ejercer un gran control sobre el subsidiario extranjero (Douglas y Craig, 1995).

Respecto al *modelo de internacionalización* se recomienda basar la internacionalización mediante la creación de redes de contactos (*networking*). En la primera fase de internacionalización en España, Atizo debería hacer uso y beneficiarse de las relaciones formales que a día de hoy ya hay establecidas entre estos dos países (p.e. relaciones institucionales, empresariales, comerciales). Por ejemplo, una primera red de contactos podría estar integrada por clientes fidelizados de Suiza que operan directa o indirectamente en España (p.e. Swisscom, Toshiba, Fujifilm). El uso de las relaciones informales (basadas en familiares, amigos o conocidos) podría considerarse como una segunda red de acción. La finalidad de ambas redes es la de crear una red cada vez más amplia de contactos, persiguiendo la estrategia de marketing que les permita abrirse puertas en España, asegurando clientes y posibles socios. En este caso, la función de promoción de la estrategia de marketing se percibe como fundamental a la hora de darse

a conocer, realzando la importancia del uso de las TIC como medios de promoción. Considerando las cifras publicadas por el INE (2007), los medios de comunicación más utilizados por los españoles (porcentaje del total de la población) son la televisión (89%), la radio (55%), Internet (45%) y los periódicos (42%). Adicionalmente, algunos periódicos y canales de radio enfocados a economía y finanzas serían también lugares idóneos para anunciar los servicios de Atizo. La introducción en el mercado español debería enfocarse en una primera fase a empresas del sector terciario, empezando por las grandes ciudades, dónde la alta actividad económica ofrece mayores oportunidades a las empresas de servicios.

5. Conclusiones

Encontrar la manera más eficiente de innovar es para muchas empresas un gran problema. Los mercados empiezan a estar saturados y se encuentran todo tipo de productos (bienes y servicios) específicos para cada campo y propósito. Las nuevas tecnologías están siendo usadas cada vez más a favor de las comunicaciones humanas así como también como unión entre negocios y personas. La globalización es un hecho y puede ser utilizada para contribuir a encontrar soluciones comunes, puesto que las necesidades humanas tienden a converger. Aunque *Open Innovation* es todavía un concepto y no existe una metodología de general aceptación, algunas empresas han empezado a ofrecer estos servicios para aquellas compañías que deseen reducir costes o encontrar de manera más rápida y eficiente soluciones que respondan a las necesidades del mercado basadas en el concepto. Ubicar empresas basadas de *Open Innovation* en países desarrollados no es fácil. Encontrar el modelo de entrada en el país extranjero o determinar el modo a seguir para conseguir el éxito en un proceso de internacionalización, supone un análisis profundo no sólo del mercado, sector o de la empresa, sino de todo un conjunto de factores a veces difíciles de cuantificar.

La recesión económica está afectando a todos los sectores del mercado y es ahora, cuándo un mayor cambio en el modelo empresarial es necesario. Ha quedado demostrado que para superar la crisis es preciso fomentar la innovación e invertir más. Y Atizo (*Open Innovation*) es una salida de emergencia para aquellas empresas que se encuentran estancadas sin poder mover ficha en el campo de batalla (el mercado). La entrada de Atizo en España sería difícil pero fructífera, puesto que ofrece una fácil solución anti-crisis a todas aquellas empresas que deseen mirar al futuro y llegar a él antes que la competencia. Es por ello, que a pesar de la poca liquidez de la cual disponen las empresas en estos momentos, Atizo presenta una solución creativa, barata y eficiente, al obtener rendimientos elevados con poca inversión.

Referencias

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.

Bilkey, W.J.; Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, pp. 93-98.

Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalisation process of the firm. *European Research*, Vol. 8, No.6, pp. 273-281.

Chesbrough, H.W. (2003a). *Open Innovation: The New Imperative For Creating And Profiting From Technology*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.

Chesbrough, H.W. (2003b). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 35-41.

Chesbrough, H.W. (2003c). A Better Way to Innovate. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 7, pp.12-13.

Cort, K.T.; Griffith, D.A.; White, D.S. (2007). An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms. *International Marketing Review*, Vol. 24, No.1, pp. 9-25.

Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policy*. Praeger, New York, NY.

Drucker, P. (1994). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*, España: Hermes.

Douglas, S.P.; Craig, S.C. (1995). *Global Marketing strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ekeledo, I.; Silvakumar K. (1998). Foreign market entry mode choice of services firms: A contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, pp. 274-292.

Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Somerville, I. (2002). *Leading for Innovation & Organizing For Results*. Jossey-Bass.

Huston, L.; Sakkab, N. (2006). Connect & Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, pp. 58-66.

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No.3, pp. 305-322.

Kathuria, R.; Joshi, M.P.; Dellande, S. (2008). International growth strategies of service and manufacturing firms: The case of banking and chemical industries. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 10, pp. 968-990.

Nordström, K.A.; Vahlne, J.E. (1992). Is the globe shrinking? Psychic distance and establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. Annual Conference of The Trade and Finance Association, Laredo, Texas.

Patterson, P.G.; Cicic, M. (1995). A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. *Journal of International Marketing*, Vol.3, No.4, pp.57-83.

Pro-Inno Europe (2009). European Innovation Scoreboard 2009. Pro Inno Europe, paper No. 15. Disponible en: <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009> (último acceso, mayo 2010).

Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 2, pp.101-112.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Vandermerwe, S.; Chadwick, M. (1989). The internationalization of services. *The Services Industry Journal*, Vol. 9, No. 1, pp.79-93.

Wolpert, J.D. (2002). Breaking Out of the Innovation Box. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 8, pp. 76-83.